ESTIMATES

Canadian Human Rights Commission

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

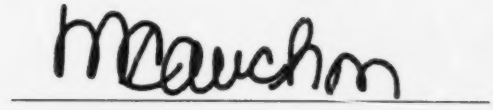
Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-21
ISBN: 0-660-62257-2

CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION

2003–2004 Estimates

A Report on Plans and Priorities



The Honourable Martin Cauchon, P.C., M.P.
Minister of Justice and Attorney General of Canada

103-04584/

Table of Contents

Section 1 Message 1

1.1 The Chief Commissioner's Message 1
1.2 Management Representation Statement 4

Section 2 Raison d'être 5

Section 3 Planning Overview (Strategic Plan) 6

Section 4 Plans and Priorities by Strategic Outcome 8

4.1 Complaints 8
4.2 Employment Equity 17
4.3 Human Rights Promotion 21
4.4 Corporate Services 28

Section 5 Organization 35

5.1 Service Lines and Strategic Outcomes 35
5.2 Accountability 36
5.3 Commission Planned Spending 38

Section 6 Annex 39

6.1 Net Cost of Program for 2003–2004 39

Message

1.1 The Chief Commissioner's Message

It is my privilege to have been appointed as Chief Commissioner to the Canadian Human Rights Commission in August of 2002. I am committed to ensuring that the Commission's legislative mandate to protect and promote human rights and equality is achieved as effectively and efficiently as possible. In this respect, it is incumbent on the Commission to speak directly to the observations and concerns expressed by Parliament.

I have noted very carefully a number of recent reports addressing the operations and future possibilities of the Commission, starting with the Auditor General's report of September 1998, then the fall 2002 report of the House of Commons Standing Committee on Human Resources Development and the Status of Persons with Disabilities, and most recently the January 2003 report of the House of Commons Public Accounts Committee. I note as well the recommendations of the 2000 La Forest Report *Promoting Equality: A New Vision* which studied the operation of the Commission. Finally, many of the Commission's stakeholders have provided and continue to provide valuable insights into the Commission's challenges of both the past and present and its opportunities for the future.

The inescapable conclusion from these sources of observation and comment is that there are questions related to public expectations as to operational effectiveness and efficiency in certain aspects of the Commission's work. The conduct of employment equity audits, for example, has been commended, but the process for handling human rights complaints requires immediate attention. A key question is the extent to which change is possible within the Commission's current legislative context. I offer a number of observations.

The human rights management continuum goes beyond the Commission, in effect touching upon every employer and service provider within federal jurisdiction—as they become more complex, so does the Commission's work. The complaints side of our mandate involves the Canadian Human Rights Tribunal, a separate body from the Commission, and the whole federal court system. Any change in one involves, by definition, implications on the others.

On the face of it, the option of starting over from square one might appear inviting, but there are real issues: the transition costs alone would be high; it could take years if substantive legislative change is required; and there is a possibility of only shifting rather than solving problems. From the point of view of achieving clear results for Canadians, my view is that we should first consider opportunities for more immediate reform.

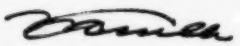
With committed leadership, innovative new management systems, and perhaps targeted regulatory and legislative interventions, I believe that the Commission is capable of adapting to new circumstances and opportunities and of addressing past criticisms. Patience is needed on the part of all stakeholders to allow this process to unfold in a sensitive but business-like way that is respectful of employees and stakeholders. Human rights are a fundamental part of Canadian law and culture, and changes to its administration must be thoughtfully and carefully planned and implemented.

Nonetheless, the Commission's complaints business model needs an overhaul. In this respect I am guided by the following principles:

- The Commission must be focussed on complaints management and resolution as its core business, with the other legislated activities stemming from this function.
- Objectivity, due process and systems flexibility in approach should guide the resolution of complaints.
- Alternative dispute resolution techniques need to be the basis of most complaint resolution activities since they are proven effective and efficient approaches that speak to human rights and human needs.
- Clarity of business objectives, performance standards and results will help ensure that the Commission delivers on its mandate.

- A modern work environment that is based on sound principles of management/employee dialogue and mutual respect, appropriate involvement of stakeholders and proximity to clients is fundamental to corporate success.

I am committed first and foremost to the development of a new complaints resolution model that honours the above principles, and to early reform and early results for Canadians in all aspects of our work.



Mary M. Gusella
Chief Commissioner

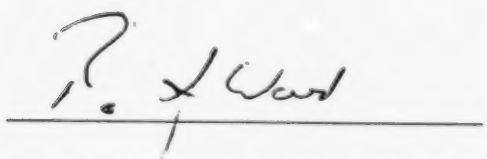
1.2 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Human Rights Commission.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003–2004 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Robert Ward, Acting Secretary General
February, 2003

Raison d'être

Our mission is:

- to protect and advance human rights by providing a forceful, independent and credible voice for promoting equality in Canada.
- to discourage discrimination and disadvantage and ensure compliance with the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*.
- to share our experience and cooperate with human rights institutions in Canada and in other countries.

These mission statements are under review in order to best reflect the Commission's dual legislative mandate.

Section 2 of the *Canadian Human Rights Act (CHRA)* states that:

> *"the purpose of this Act is to extend the laws in Canada to give effect, within the purview of matters coming within the legislative authority of Parliament, to the principle that all individuals should have an opportunity equal with other individuals to make for themselves the lives that they are able and wish to have and to have their needs accommodated, consistent with their duties and obligations as members of society, without being hindered in or prevented from doing so by discriminatory practices based on race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, sexual orientation, marital status, family status, disability or conviction for an offense for which a pardon has been granted."*

Section 2 of the *Employment Equity Act (EEA)* states that:

> *"the purpose of this Act is to achieve equality in the workplace so that no person shall be denied employment opportunities or benefits for reasons unrelated to ability and, in the fulfilment of their goal, to correct the conditions of disadvantage in employment experienced by women, aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities by giving effect to the principle that employment equity means more than treating persons in the same way but also requires special measures and the accommodation of differences."*

Planning Overview (Strategic Plan)

Since the creation of the Commission, discrimination in Canada has become more complex and more subtle. Human rights law and practice have evolved to recognize that inequality is caused not only by prejudice and bigotry, but by ordinary policies and activities that exclude individuals and groups. This changing human rights landscape has raised new challenges for the Commission. To deliver better human rights results for Canadians, the Commission needs to adapt, to develop new tools and new ways of doing business.

In light of observations made by the Auditor General in 1998 and subsequently by the La Forest Report *Promoting Equality: A New Vision*, the Public Accounts Committee, and the Parliamentary committee reviewing employment equity, the Commission began, during fiscal year 2002–2003, an in-depth examination of the way it delivers its mandate to Canadians. As a result, in 2003–2004 the Commission will be introducing significant changes in a number of areas to more effectively and efficiently implement its mandate under both the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*.

One of the primary improvements to service delivery will be an enhanced alternate dispute resolution program. At its core, discrimination can only be corrected by changing attitudes. Alternate dispute resolution is, in many cases, better suited to changing peoples' viewpoints than adversarial approaches. It is also entirely consistent with the original remedial purpose and approach of the *Canadian Human Rights Act*. The Commission is therefore establishing a new Alternate Dispute Resolution Services Branch (ADRS) to better serve complainants and respondents in resolving disputes.

In its human rights work, the Commission has a mandate to protect and promote the public interest. During the next year, the Commission will be reviewing the ways in which the public interest is understood, analysed and implemented in the Commission's promotion work and throughout the complaint process.

A related challenge is to ensure an appropriate balance among the tools at the Commission's disposal. Over the years, due largely to resource constraints and judicial decisions, the complaint management process

has become more adversarial and litigious and moved away from its administrative, remedial roots. A system focussed primarily on individual complaints processing makes it difficult to give attention to the most serious and often systemic problems of inequality. As the Commission reviewed its processes, it identified a need to better address those systemic and pressing issues which will have the greatest human rights impact. During 2003–2004, the Commission will therefore be building its capacity to undertake policy inquiries, special reports and other means of addressing systemic or pressing human rights issues.

Serving the public interest also requires solid public administration consistent with modern management practices. In 2003–2004, the Commission will begin implementation of the government-wide Modern Comptrollership initiative. In addition, it will continue its efforts to develop and pilot results-based performance measures to ensure that it fully meets public standards of responsible spending and is able to assess the results of its work from the perspective of Canadians. The Commission also plans to establish and implement a comprehensive human resources framework, which will be integrated into the Commission's structures for accountability and strategic and business planning.

It is generally accepted that any organization today must understand both the domestic and international reach of its operations. The Commission has always worked cooperatively with other federal partners to play a unique role in providing technical assistance to countries seeking to build or strengthen their human rights institutions. Indeed, sharing Canadian expertise with international partners is a government-wide priority. The Commission's current modest funding allocation for international activities sunsets in March 2004 and the Commission will be assessing the nature and scope of its bilateral and multilateral involvement for the future.

The scope of change is widespread and the process is one of continuous improvement. The participation and commitment of staff and external stakeholders will enrich the process and inform the future agenda of the Commission.

Plans and Priorities by Strategic Outcome

The Canadian Human Rights Commission has the following service lines: Complaints, Employment Equity, Human Rights Promotion and Corporate Services. Each service line corresponds to one of the Commission's four strategic outcomes.

4.1 Complaints

STRATEGIC OUTCOME: Management and Resolution of Human Rights Complaints

The Commission provides recourse to those in Canada who believe that their rights, as set out in the *Canadian Human Rights Act*, have been violated. The Act applies to federal departments and agencies and federally regulated employers and service providers.

The *Canadian Human Rights Act* empowers the Commission to investigate complaints of discrimination in employment and in the provision of goods and services customarily available to the general public, based on the eleven grounds enumerated in the Act. The Commission also has the authority to investigate complaints of wage inequities on the ground of sex.

The Legal Services Branch provides advisory and advocacy services to the Commission. It provides advice as requested to the Chief Commissioner, the Commissioners, and to each of the branches of the Commission. It also represents the Commission in cases before the Canadian Human Rights Tribunal, the Federal Court and the Supreme Court of Canada. It is important to note that the Commission's role before these judiciary bodies is as a defender of the public interest, not as a defender of either of the two parties—complainant and respondent—in the case.

PLANS AND PRIORITIES

Strategic Outcome	Priorities
Management and Resolution of Human Rights Complaints	***Operations Sector***
	Deal with an annual caseload of approximately 600 signed complaints (exceptionally, it reached 800 in 2002).
	Eliminate the backlog at each phase of the complaint process.
	Reform the complaint process.
	Legal Services Branch
	Provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's senior management team with respect to the complaint process, employment equity audit process, policy and promotion initiatives, and administrative matters.
	Provide legal support to change initiatives which are aimed at streamlining processes and activities across the Commission.
	Continue liaison with legal services of provincial and territorial human rights commissions.
	Facilitate the adoption of an "On-line Court Filing System" which will assist the Commission in filing court documents electronically.

Operations Sector

The Commission is required, by the Act, to deal with every complaint it receives. Each signed complaint is eventually placed before the Commissioners for a decision. The Commissioners may exercise discretion under section 41 of the Act to determine whether or not certain complaints should be dealt with, based upon factors such as the availability of another redress procedure, jurisdiction and timeliness. They decide whether to approve a settlement reached by the parties in mediation or conciliation or to authorize the withdrawal of a complaint. Following an investigation, they consider the facts of the case revealed by the investigator's report and submissions by the parties and decide whether to dismiss the complaint or refer it to conciliation or a Tribunal. After an unsuccessful conciliation, the Commissioners decide anew whether to dismiss or refer the complaint to a Tribunal.

In 2001, through a detailed review of its 24 years of operation, the Commission determined that it had been accumulating a backlog of complaints since its inception. The backlog is the number of open cases in excess of the number that would normally be open if the Commission were completing as many cases as it was taking in each year. Although the Commission has reduced this backlog at various points in its history, it has never had the capacity to deal with all of the complaints filed in a given year. For example, in 2002, the Commission received 800 signed complaints, 200 more than it is resourced to handle under its traditional business model.

In 2002, a review of the Commission's service and operational standards concluded that, under current procedures, it takes up to two years to investigate a complaint. The review confirmed that the approach by which it had been processing complaints did not lend itself to setting reasonable service standards. The length of the complaint process and the fact that the backlog was endemic led to the conclusion that major reform to the business model was needed. The comprehensive reform of the complaint process began in the fall of 2002.

Priority:
Deal with an annual caseload of approximately 600 signed complaints (exceptionally, it reached 800 in 2002)

Plan:
A complaint moves through the following stages: inquiry, intake, investigation and litigation. Alternative Dispute Resolution is now being offered at various stages of the process.

Inquiry: An inquiry is any initial contact with the Commission by a person, group, or organization seeking information or wishing to bring a situation or concern to the Commission's attention. The Commission will respond to about 50,000 inquiries per year and determine whether the matter falls within the Commission's jurisdiction or requires a referral to another source. In order to better serve the public, the Commission plans to modernize its telephone service within the reporting period.

Intake: Complaints must be dealt with expeditiously as a matter of good service to the public and to meet the requirements of natural justice. While the Commission expects to complete work on approximately 1,500 complaint files annually, approximately 600 (800 in 2002) result in signed complaints that will enter the Commission's resolution process. Cases are discontinued for a number of reasons: the complainant choses not to take the matter further; the matter falls outside the Commission's jurisdiction; and a referral to other redress mechanisms under section 41(1) of the *Canadian Human Rights Act* is appropriate. Signed complaints will be dealt with through mediation and investigation and will be presented to the Commissioners for decision.

Alternate Dispute Resolution (ADR): While ADR is available to the parties at all stages of the complaint process, in practice, most dispute resolution takes place at two critical points: *prior to investigation*, immediately after a complaint has been filed; or *after investigation* when, based on an investigator's findings, the Commissioners decide that a complaint has merit and warrants further inquiry by the Tribunal. Mediation is offered to the parties as soon as a complaint has been filed. This process is voluntary, confidential and without prejudice. The objective is to help the parties identify their interests in the matter, and arrive at a resolution which is mutually acceptable.

After investigation, the Commissioners can either appoint a conciliator prior to deciding whether to refer the matter to Tribunal, or they can request the appointment of a Tribunal and offer ADR to the parties prior to the commencement of the Tribunal hearings. In the past, the Commission tended to use the former approach, but in an effort to streamline the complaint process, it increasingly favours the latter. Both approaches differ from pre-investigation mediation in that the Commissioners have reviewed the complaint and the facts of the matter, as identified by the investigator, are now on the table.

As part of its redesign of the complaint process, the Commission plans to make even greater use of ADR and to actively promote it as an alternative to investigation and litigation. A new ADR Services Branch was created on February 1, 2003, with the mandate to strengthen the service and deal with a larger number of cases. The branch will be separate and independent of the other aspects of the complaint process (intake, investigation, and litigation).

In 2002, 250 complaints were mediated prior to investigation, and 159 were dealt with by conciliators after investigation. Of the mediated cases, 160 were settled, for a settlement rate of 64%. Of the cases in conciliation, 80 were settled, for a settlement rate of 50%.

Investigation: If a complaint cannot be resolved in mediation, the Commission appoints an investigator. The Commission investigates complaints of discrimination in employment and in the provision of goods and services customarily available to the general public, based on the eleven grounds enumerated in the Act. It also investigates complaints of wage inequities between men and women in areas under federal jurisdiction. The investigation of complaints and subsequent decisions on select cases by the Tribunal and the courts result in case law and precedents guiding the protection of human rights in Canada. Historically, the Commission investigates approximately 400 complaints of discrimination per year, not including pay equity complaints.

Pay equity complaints are fewer yet require more complex and lengthy investigation, often involving external expertise and resources, and a great deal of analysis and discussion with employees, bargaining agents and

employers. Because of their complexity and the financial implications for employers, such complaints are difficult to resolve and often require prolonged investigation and subsequent hearings at the Tribunal or in the courts. Over the past several years, allegations of systemic wage discrimination represented about 1% to 2% of all inquiries received by the Commission. In 2002–2003, by refocussing its work on pay equity investigations, the Commission reduced its caseload of pay equity complaints by close to 70%. In 2003–2004, the plan is to continue work on the existing caseload of approximately 56 cases (covering approximately 70,000 employees), in addition to dealing with all new complaints that will be filed with the Commission.

Priority:
Eliminate the backlog at each phase of the complaint process.

Plan:
The backlog is a serious service issue facing the Commission at the present time. The Commission identified that its complaints caseload in each of the complaint phases (intake, mediation, investigation, conciliation) was higher than could be dealt with given resources presently available.

The Treasury Board approved additional temporary resources of $570,000 per year for four years starting in 2002–2003 to eliminate part of the Commission's backlog. In 2002–2003, the Commission's objective was to use these resources to complete investigations in 155 cases. The Commission's performance was better than expected in that 200 investigations are expected to be completed by March 31, 2003. This number is over and above the 400 investigations completed with the Commission's regular ongoing resources.

In 2003–2004, as part of the new business model, resources will be allocated largely to the front end of the complaint process, particularly at intake and mediation, to resolve complaints earlier in the process (before reaching the more resource-intensive investigation stage) in addition to partial allocation to expedite some investigations. In subsequent years (2004–2005 and 2005–2006) the Commission will determine its resource allocation strategy based on the results of the work completed in 2003–2004 and in light of the major reform brought to the process.

Priority:
Reform the complaint process.

Plan:
In 2003–2004, the Commission's objective is to have in place a complaint process which would:

- be significantly more efficient and effective;
- be conducive to tailoring resource allocation to best suit public interest requirements; and
- lend itself to setting reasonable service standards and performance measures.

Since its creation, the Commission's model of complaints handling emphasized investigation over dispute resolution. In 2002–2003, the Commission decided that a less adversarial and re-defined public interest-focussed process would better serve Canadians. The main features of the Commission's process for reform are:

Alternate Dispute Resolution: The increased use of ADR is the cornerstone of the Commission's plan for reforming the complaint process. The Commission's objective is to increase its complaint settlement rate by setting in place, in 2003–2004, an improved ADR process as an alternative to investigation and litigation. ADR will be made available to the parties at any point during the life of a complaint.

Public Interest: The Commission's role in ensuring the public interest is represented in human rights complaints underpins the reform of the complaint process. The Commission will strengthen its triage of cases so that resources will be allocated appropriately.

Management Practices: The reform of the complaint process entails measures for better management practices at the Commission. The development of service standards and performance measures will help employees to manage files in an efficient and timely manner. Heightened accountability and team work are at the heart of the renewal of the Commission's management

practices. In addition, the Commission received $1.4 million to redesign its electronic application for case management over a period of two years.

Legal Services Branch

Priority:
Provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's senior management team with respect to the complaint process, employment equity audit process, policy and promotion initiatives, and administrative matters.

Plans:

- Respond to requests for legal advice from the Chief Commissioner, the Commissioners and senior management of the Commission.
- Provide early legal input into the complaint process, employment equity audit process and policy development initiatives.
- Ensure effective case management through the use of case tracking systems.
- Increase the use of mediation and settlement discussions to resolve complaints.
- Provide appropriate levels of representation of the public interest before the Tribunal and the courts.

Priority:
Provide legal support to change initiatives which are aimed at streamlining processes and activities across the Commission.

Plans:

- Conduct research on the best practices of similar statutory agencies.
- Continue to provide legal advice and support to the Commission's senior management team with respect to the proposed initiatives (i.e., reforming the complaint process).

- Identify requirements for legislative amendments or development of regulations and actively participate in their development.
- Participate in consultations with Commission legal stakeholders to ensure support for the Commission's proposed initiatives.

Priority:
Continue liaison with legal services of provincial and territorial human rights commissions.

Plans:
- Identify key trends in human rights across Canada.
- Continue to facilitate dialogue amongst legal services from Canadian human rights commissions through semi-annual conferences and ad hoc conference calls.

Priority:
Facilitate the adoption of an "On-line Court Filing System" which will assist the Commission in filing court documents electronically.

Plans:
- Provide Commission input to the E-Filing Project Advisory Committee (EPAC).
- Monitor the development of the "On-line Court Filing System" and develop plans to integrate the system into the Commission's work once it has been fully implemented.

CHALLENGES AND RISKS

The Commission's main challenge is two-fold: to cope with an excessive volume of cases while modernizing its complaint process. Under its old business model the Commission had sufficient resources to manage an annual caseload of 600 signed complaints. In 2002 the Commission received 800 signed complaints.

It is anticipated that the Commission's core business of case management will consume all of the Legal Services Branch's current resources during the reporting period. Based on a recent activity based budgeting exercise,

current resource levels are below current volume of demand for legal work. The branch is resourced to handle 50-60 cases going to Tribunal under the current process whereas the current caseload is 80-100 cases. Given these resource pressures, success in addressing caseload will be dependent upon generating cost savings from the development of a new model of the Commission's role at the Human Rights Tribunal, as well as significant procedural and management efficiencies.

RESOURCES

The Commission allocates a total of 106 FTEs and $12,505,000 to the management and resolution of human rights complaints.

MONITORING

There are monitoring measures in place to ensure incoming complaints are dealt with in a timely manner, that reports to the Commission are of good quality, and that the requirements of natural justice are met in the way complaints are served on respondents and reports are disclosed to the parties. The measures include caseload management by supervisory staff, the provision of advice to staff by supervisors and legal advisors, and the review of all reports before they are presented to the members of the Commission.

4.2 Employment Equity

STRATEGIC OUTCOME: Greater Equality in the Workplace for the Four Designated Groups under the Employment Equity Act

The Commission carries out audits of federally regulated private-sector employers with more than 100 employees, Crown corporations, federal government departments and separate agencies to assess their compliance with the *Employment Equity Act* and to ensure cases of non-compliance are corrected. The requirements of the *Employment Equity Act* are designed to ensure that employers take the necessary steps to identify, correct or eliminate the effects of employment discrimination, intentional or otherwise, on the four designated groups: women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities. Once employers are in

compliance, defined initially as having a plan in place to achieve full representation, the Commission monitors their progress and takes action, including conducting new audits, if reasonable progress toward removing under-representation is not achieved.

It was expected that by 2003–2004, the Commission would have largely completed the initial audits and would direct its attention toward monitoring employers' reasonable progress toward full representation, taking action where necessary. Most employers, however, required two, and in some cases three, audits prior to being found in compliance. Consequently, the Commission focussed on the larger employers with the result that about 85% of employees are now covered. Approximately half of employers still remain to be audited.

In the period preceding the planning period, the Commission undertook an evaluation of its employment equity audit program, including an employer survey, and participated in a Parliamentary review of its employment equity operations. It also undertook stakeholder consultations to prepare for the Parliamentary hearings.

PLANS AND PRIORITIES

Strategic Outcome	Priorities
Greater equality in the workplace for the four designated groups under the *Employment Equity Act*	Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the *Employment Equity Act* and are in full compliance. Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having an employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation. Assist employers in understanding the *Employment Equity Act*, their responsibilities, and the standards for compliance.

Priority:

Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the *Employment Equity Act* and are in full compliance.

Plans:

- The Commission plans to initiate 52 new audits with employers who have not yet been audited in each of the next three years. While the Commission expected to be in a position to initiate audits with all employers covered by the *Employment Equity Act* by March 31, 2003, it had no experiential basis to foresee that so few employers would be even near compliance at the time of an initial audit, and that 20% would require enforcement action before compliance was reached. Accordingly, the Commission gave priority to larger employers and 268 mainly smaller employers remain to be audited.

- Complete over the next year (with a compliance report or a signed interim report with undertakings) the 48 initial audits that will be underway at the start of 2003–2004. These audits will be conducted using the standard compliance audit approach.

- Complete two existing pilot projects over the next year (with letters/reports of compliance): 1) one covering the 15 audits of public sector agencies with fewer than 100 employees; and 2) the other covering 15 of the 25 pilot audits of small private sector employers with 100-299 employees. The work will be done using the streamlined compliance audit approach developed for these projects.

- Complete the preparations needed to enable the Commission to commence audits of the Canadian Forces, RCMP, and CSIS in early 2004–2005.

- Initiate follow-up audits in 2003–2004 and subsequent years by stipulated deadline dates with those employers who were required to sign undertakings following initial audits.

- Complete (with a Compliance Report or a recommendation to the Commission for enforcement action) the 17 follow-up audits that were underway as of March 31, 2003.

Priority:
Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having an employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation.

Plans:

- Complete on an annual basis an assessment of those employers who have been in compliance for at least one year. An initial assessment in the previous fiscal year indicates that only 20% of goals are being met. Subsequently, there will be a high monitoring and response workload.

- Contact on an annual basis by letter those employers whose first year reports suggest a lack of reasonable progress.

- Assess on an annual basis the requirement for an *Employment Equity Implementation Audit* for those employers whose second or third year reports suggest a lack of reasonable progress and initiate action. Based on the initial assessment outlined above, the first implementation audits are planned to commence in 2003–2004.

Priority:
Assist employers in understanding the *Employment Equity Act*, their responsibilities and the standards for compliance.

Plans:

- Improve employers' ability to respond to the requirements of the *Employment Equity Act* and to reach compliance through the provision of training, workshops, and work tools. The Commission will establish Memoranda of Understanding with Human Resources Development Canada/Labour Branch and the Treasury Board Secretariat to develop and implement strategies to achieve this objective.

CHALLENGES AND RISKS

In late 2003, the results of the 2001 census on the availability rates of designated groups in the Canadian labour market will be available and it is expected that many of these will rise significantly. As reported last year,

it will be necessary for the Commission to implement a strategy in 2004–2005 to ensure employers already in compliance make appropriate adjustments to update their assessment of gaps in representation.

The most significant challenge facing the Commission is the lack of resources to complete the statutory work requirements within a reasonable time frame. The Commission will have to cut back significantly on the number of initial audits if it does not receive confirmation of its existing resources as part of the five-year mandate renewal process and additional resources to undertake new requirements such as implementation audits to track reasonable progress.

RESOURCES

The Commission allocates a total of 22 FTEs and $ 2,376,000 to the employment equity strategic outcome.

MONITORING

Performance assessment is undertaken on a regular basis. The Commission's Audit Review Committee conducts regular assessments of the auditors' work to ensure consistency of approaches. It also holds a monthly meeting with all employment equity staff to review progress and discuss audit issues. In addition the Commission uses its computerized Employment Equity Audit Tracking System (EEATS) to track audit progress and standards on an ongoing basis.

4.3 Human Rights Promotion

STRATEGIC OUTCOME: Increased Understanding and Acceptance of Human Rights and Employment Equity Principles and Reduced Discriminatory Practices in the Workplace

The Human Rights Promotion Branch of the Commission is responsible for developing and conducting information programs to foster public understanding of the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act* and of the role and activities of the Commission. It must foster public recognition of and support for the human rights and employment equity principles that underpin the Acts.

The *Canadian Human Rights Act* requires the Commission, inter alia, to "undertake or sponsor research programs" relating to its duties and functions, "carry out studies on human rights" and use any means consistent with its duties under the Act to discourage behaviour prohibited by the Act. To fulfill this mandate, the Policy and International Program Branch undertakes research and develops policies in order to guide the Commission's work and inform the public, government, employers and service providers about human rights concepts so as to improve their human rights practices.

The Commission will continue to increase the understanding of human rights and employment equity principles and practices among Canadians, federal departments, federally regulated employers and service providers in order to reduce discriminatory practices in the workplace and facilitate access to appropriate recourse.

PLANS AND PRIORITIES

Strategic Outcome	Priorities
Increased understanding and acceptance of human rights and employment equity principles and reduced discriminatory practices in the workplace	***Human Rights Promotion Branch*** Support the implementation of the Commission's transformation process, including through enhancements to its Web site, in order to improve the quality of its services. Inform Canadians about the Commission's programs and services and employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing its Web presence.

Strategic Outcome	Priorities
	Policy and International Program Branch
	Research and develop human rights Policy Statements, policy positions and other policy documents to support the Commission's work and inform stakeholders about human rights concepts.
	Provide human rights policy advice in support of the case management system.
	Ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy work through expanded partnerships with other government departments, the private sector and voluntary organizations.
	Support National Human Rights Institutions abroad.

Human Rights Promotion Branch

Priority:
Support the implementation of the Commission's transformation process, including through enhancements to its Web site, in order to improve the quality of its services.

Plans:

- Implement a strategic communications plan to provide a framework for all promotional and educational activities of the Commission by March 31, 2004. This plan will include a review of the Commission's Web site and strategies for increasing its use.
- Consult with stakeholders in collaboration with the Policy and International Program Branch to assist in the transformation process that is underway at the Commission. The Commission will

provide information to staff and external stakeholder groups on the new approaches that will be used and the priorities that will be set. The Commission will also play a role in educating human resource professionals who deal with the Commission on a regular basis, in order to ensure that the new processes are well understood and followed.

Priority:
Inform Canadians about the Commission's programs and services and employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing its Web presence.

Plans:

- Continue to provide information to Canadians about the Commission's programs, services and jurisdiction, including through its Web site.

- Focus the Commission's efforts on activities that will be directed to educating employers whose workforces fall under the *Canadian Human Rights Act* or the *Employment Equity Act*. Through meetings, workshops, seminars and publications, the Commission will provide information to private- and public-sector employers within federal jurisdiction about how to integrate human rights and employment equity principles into their workplace and service policies.

  The focus on educating employers reflects the growing importance the Commission ascribes to the role of employers in creating environments for employees and clients that respect human rights.

- Undertake measures to improve the Commission's services to the public by: upgrading its Web site; updating publications and materials in light of new processes; developing internal service standards; and training public information officers to ensure that client responses are timely and up to date with the changes that are occurring.

- Respond actively to requests for information from the media.

Policy and International Program Branch

Priority:
Research and develop human rights Policy Statements, policy positions and other policy documents to support the Commission's work and inform stakeholders about human rights concepts.

Plans:

- Continue the Commission's work on Policy Statements on the implementation of the *Canadian Human Rights Act* to guide Commission decision making by: finalizing consultations with First Nations organizations and releasing the revised policy on Aboriginal employment preferences; and reviewing the Commission policy position on disability and the duty to accommodate. The branch will also continue to provide advice and deliver training to Commission staff and external stakeholders on Policy Statements currently in place, such as the Policy on Drug and Alcohol Testing.

- Undertake policy inquiries to address systemic human rights issues. During 2003–2004, the Commission will finalize and release a policy study on the situation of federally sentenced women prisoners and will continue policy studies on other systemic human rights issues.

- Monitor emerging human rights issues and study new legislation and government policies to ensure consistency with human rights standards, and prepare Parliamentary submissions as appropriate.

- Undertake ongoing environmental scans so as to allow the Commission to adjust its policy priorities and to react in a timely fashion to human rights developments.

- Continue to develop and integrate human rights policy priorities into Commission-wide strategic and business planning processes.

Priority:
Provide human rights policy advice in support of the case management system.

Plans:

- Ensure rapid response capability on questions arising from individual cases through the provision of policy analysis and research findings to the Chief Commissioner and other branches of the Commission. In follow-up to Tribunal orders and negotiated settlements, provide policy advice to respondents to ensure their human rights policies are consistent with the *Canadian Human Rights Act*.

- Research and develop possible refinements to the case management system aimed at improving efficiency and effectiveness and ensuring the Commission has adequate tools and procedures in place to appropriately address cases which will have the greatest human rights impact.

Priority:

Ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy work through expanded partnerships with other government departments, the private sector and voluntary organizations.

Plans:

- Develop and disseminate, in collaboration with the Human Rights Promotion Branch, publications, speeches and training manuals on human rights, such as the guide to accommodation in the workplace, Commission model policies and Commission Policy Statements.

- Provide advice and input to federal government departments and other federally regulated employers and service providers to help them develop and improve their human rights policies and practices. This includes participation in the Canadian Standards Association committee responsible for establishing Canadian standards for barrier-free design and regular contact and collaboration with related complaints organizations such as the Canadian Transportation Agency.

- Develop and implement a stakeholder strategy that will ensure an ongoing dialogue between the Commission and its stakeholders (i.e., federal government departments and agencies, private sector

and non-governmental organizations). Important elements of this dialogue will be to brief stakeholders on the Commission's change process, encourage the use of Alternate Dispute Resolution (ADR) to resolve complaints and obtain feedback on the Commission's processes.

- Enhance outreach to relevant stakeholders, including civil society and the federally regulated public and private sectors on the Commission's change agenda. In 2003–2004, the branch will examine the enhanced outreach to Aboriginal communities that would be required with the legislated extension of Commission jurisdiction to First Nations communities currently under consideration by Parliament.

Priority:
Support National Human Rights Institutions Abroad.

Plans:

- Implement and continuously improve the International Program Strategy and expand partnerships with key federal government departments to ensure coherent policy and programming and adequate external financing for the international program.

- On the multilateral front, continue to play an appropriate role in the International Coordinating Committee of National Institutions and participate in the United Nations Commission on Human Rights. During 2003–2004, the Commission will take a lead role in consolidating the Network of National Human Rights Institutions of the Americas, established in 2002. On the bilateral front, the Commission will continue to support human rights commissions in Indonesia, India and elsewhere with funding from the Canadian International Development Agency.

CHALLENGES AND RISKS

In planning its human rights promotion activities, the Commission must make choices in order to maximize the impact of the resources at its disposal. As a result, it will be necessary to set priorities for the promotion work that can be carried out and focus the Commission's efforts on

initiatives and client groups that it believes will bring about the most effective change for Canadians.

During 2003–2004, as the Commission introduces changes to make the complaint process more efficient, more effective and better able to address systemic human rights issues, there will be increased workload demands on the Policy and International Program Branch. The branch will explore alternate sources of funding as well as partnerships with other departments, agencies or organizations.

RESOURCES

The Commission allocates a total of 41 FTEs and $3,879,000 to this strategic outcome.

MONITORING

The Commission will formally assess how it can best support the needs of employers in terms of human rights education. It will also develop a questionnaire to evaluate presentations made by its employees. The Web site will be used for education purposes and comments from users will provide the Commission with information on the site's usefulness to clients.

4.4 Corporate Services

STRATEGIC OUTCOME: Management of the Commission's Resources

Corporate Services Branch provides strategic and business planning, audit and evaluation, financial, administrative, security, information technology, and information management (records and library) services to help managers fulfil the Commission's mandate and meet their responsibilities.

Human Resources Branch provides a range of human resources services, helps reduce barriers to equality in the Commission, and is responsible for developing and implementing long-range plans for recruitment, retention and development of staff that help the Commission respond to significant human resources issues and challenges.

PLANS AND PRIORITIES

Strategic Outcome	Priorities
Management of the Commission's resources.	***Corporate Services Branch***
	Support the implementation of Modern Comptrollership across the Commission.
	Over the next two years, develop, test and implement a results-based performance measurement strategy.
	Strengthen the Internal Audit, Evaluation and Risk Management functions to support strategic audits, evaluations and decision making.
	Support the delivery of the Commission's programs by providing managers with services in the areas of strategic and business planning, finance, administration, security, information technology, and information management (records and library).
	Implement the Information Technology Innovation Project.
	Human Resources Branch
	Provide advice on human resources management strategies to the senior management of the Commission in support of the achievement of the Commission's strategic and operational goals.
	Establish and implement a comprehensive Human Resources Framework and ensure its integration into the Commission's planning and accountability structure.

Corporate Services Branch

Priority:
Support the implementation of Modern Comptrollership across the Commission.

Plans:
Establish a Project Office to:

- Develop and deliver Modern Comptrollership awareness sessions and training to senior and middle managers.
- Prepare for and co-ordinate the assessment of the current state of Modern Comptrollership in the Commission.
- Develop a Modern Comptrollership Action Plan that is aimed at improving management practices, resource management, and decision making.
- Monitor the action plan to ensure timely implementation and prepare status reports and recommendations for the Executive Committee, including corrective action where appropriate.

Priority:
Over the next two years, develop, test and implement results-based performance measurement strategy.

Plans:

- Develop results-based management frameworks for the Commission's two core programs: the Complaints Management Program and the Employment Equity Audit Program.
- Integrate data collection for results-based program performance indicators into the development of the Commission's new electronic work-flow applications which are targeted for completion by March 31, 2004.
- Develop internal service standards for Corporate Services.

Priority:
Strengthen the Internal Audit, Evaluation and Risk Management functions to support strategic audits, evaluations and decision making.

Plans:

- Update on an annual basis for senior management approval the Internal Audit, Evaluation and Risk Management Plan so that it continues to address the Commission's priorities and the requirements of the Government.

- Ensure that action plans that address the audit and evaluation findings are developed and approved by the Internal Audit and Evaluation Committee.

- Provide professional advice to managers on internal controls, evaluation and risk-related matters.

- Develop the Commission's Risk Management Policy and Framework by March 2004, and provide awareness sessions and training aimed at promoting risk management within the Commission.

Priority:
Support the delivery of the Commission's programs by providing managers with services in the areas of strategic and business planning, finance, administration, information technology, and information management (records and library).

Plans:

- Develop an Integrated Management Framework with clearly defined linkages between the strategic vision, business planning, results reporting/performance assessment in support of continuous improvement.

- Provide advice and training to Commission personnel for the effective management of the Commission's financial, human and materiel resources, including: modernizing the Commission's financial signing delegations; and developing a new internal contracts policy, procedures, and governance structure to clarify the roles, responsibilities and accountabilities of all stakeholders involved in contracting.

- Implement the action plan resulting from a Threat and Risk Assessment (TRA) undertaken of the Commission's physical facilities across the country, and update the TRA for the Commission's electronic infrastructure to ensure adequate across-the-board security.

- Provide managers with reliable and up-to-date information technology tools by researching and analysing the latest information and implementing the Commission's inventory/infrastructure replacement program.

- Ensure effective information management and library services to Commission personnel including advice on the appropriate handling of electronic files.

Priority:
Implement the Information Technology Innovation Project.

Plans:

- The Commission is modernizing its Complaints Management System (CMS) and Employment Equity Audit Tracking System (EEATS). The goal of the Information Technology Innovation (ITI) Project is to implement a workflow, user-friendly and accessible information system that will improve productivity, efficiency and quality of service. The project will also provide improved monitoring and reporting, and lay the ground work for future Government On-Line components.

- The Commission will undergo a thorough needs assessment which will form the cornerstone of the request for proposal for the new system. The Commission expects to have the new system implemented by March 2004.

Human Resources Branch

Priority:
Provide advice on human resources management strategies to senior management of the Commission to support the achievement of the Commission's strategic and operational goals.

Plans:

- Promote the human resources modernization initiatives and communicate them widely within the Commission.
- Continue to develop and implement effective human resources internal policies and procedures (accommodation, harrassment, occupational health and safety, Employee Assistance Program, classification and staffing, compensation and staff relations) and promote them through workshops and/or dissemination of information.
- Support the implementation of the change initiatives with short-term resourcing strategies that will respond to the significant challenges of retaining talented employees and developing staff.
- Ensure appropriate follow-up with respect to the results of the Public Service-Wide Employee Survey.
- Promote a strong internal consultation process to ensure employee input on all matters that affect them.

Priority:

Establish and implement a comprehensive human resources framework and ensure its integration into the Commission's planning and accountability structure.

Plans:

- Develop a three-year framework integrating the Human Resources, Employment Equity and Career Development plans.
- Continue to improve the Human Resources Information System (HRIS) to ensure that it produces timely and accurate information for decision making.
- Develop tools to assist employees in charting their career paths.
- Undertake research to identify, promote and implement human resources best practices across the Commission.

CHALLENGES AND RISKS

As part of a small agency, this service line's challenges include: intense competition for skilled and specialized personnel; ability to honour concurrent operational and external reporting demands with limited resources in each of the specialized service areas; and development of affordable work tools and training to operate efficiently and be innovative.

RESOURCES

The Commission allocates a total of 39 FTEs and $3,826,000 to the corporate management of its resources.

MONITORING

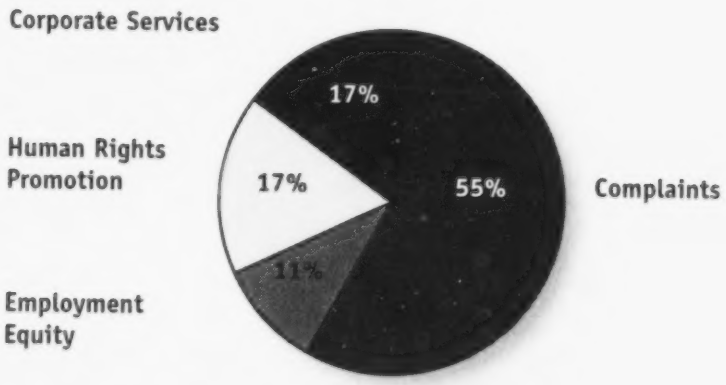
Internal service standards and reports have been developed for contracting, information technology and financial services functions to ensure that appropriate actions are taken on a timely basis. In addition, a monitoring system will be developed through the business planning process to identify planned versus actual variances and ensure that managers take appropriate corrective action.

Organization

5.1 Service Lines and Strategic Outcomes

		Service Lines and Strategic Outcomes				
		Complaints	**Employment Equity**	**Human Rights Promotion**	**Corporate Services**	Total
		Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the *Employment Equity Act*	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
2003-2004	$000	12,505	2,376	3,879	3,826	22,586
	FTE	106	22	41	39	208

Resources ($) by Service Lines



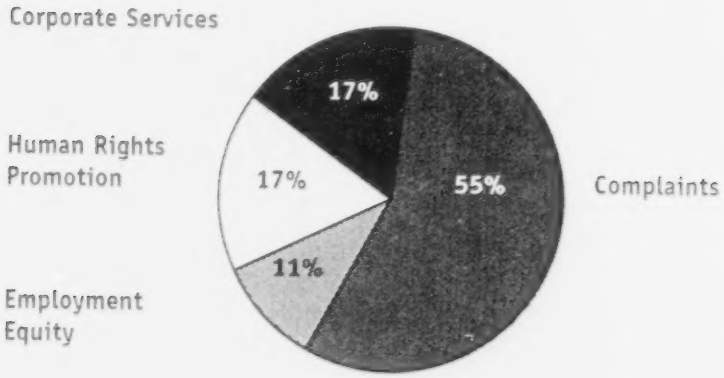
Organization

5.1 Service Lines and Strategic Outcomes

Service Lines and Strategic Outcomes

		Complaints	Employment Equity	Human Rights Promotion	Corporate Services	Total
		Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the *Employment Equity Act*	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
2003-2004	$000	12,505	2,376	3,879	3,826	22,586
	FTE	106	22	41	39	208

Resources ($) by Service Lines

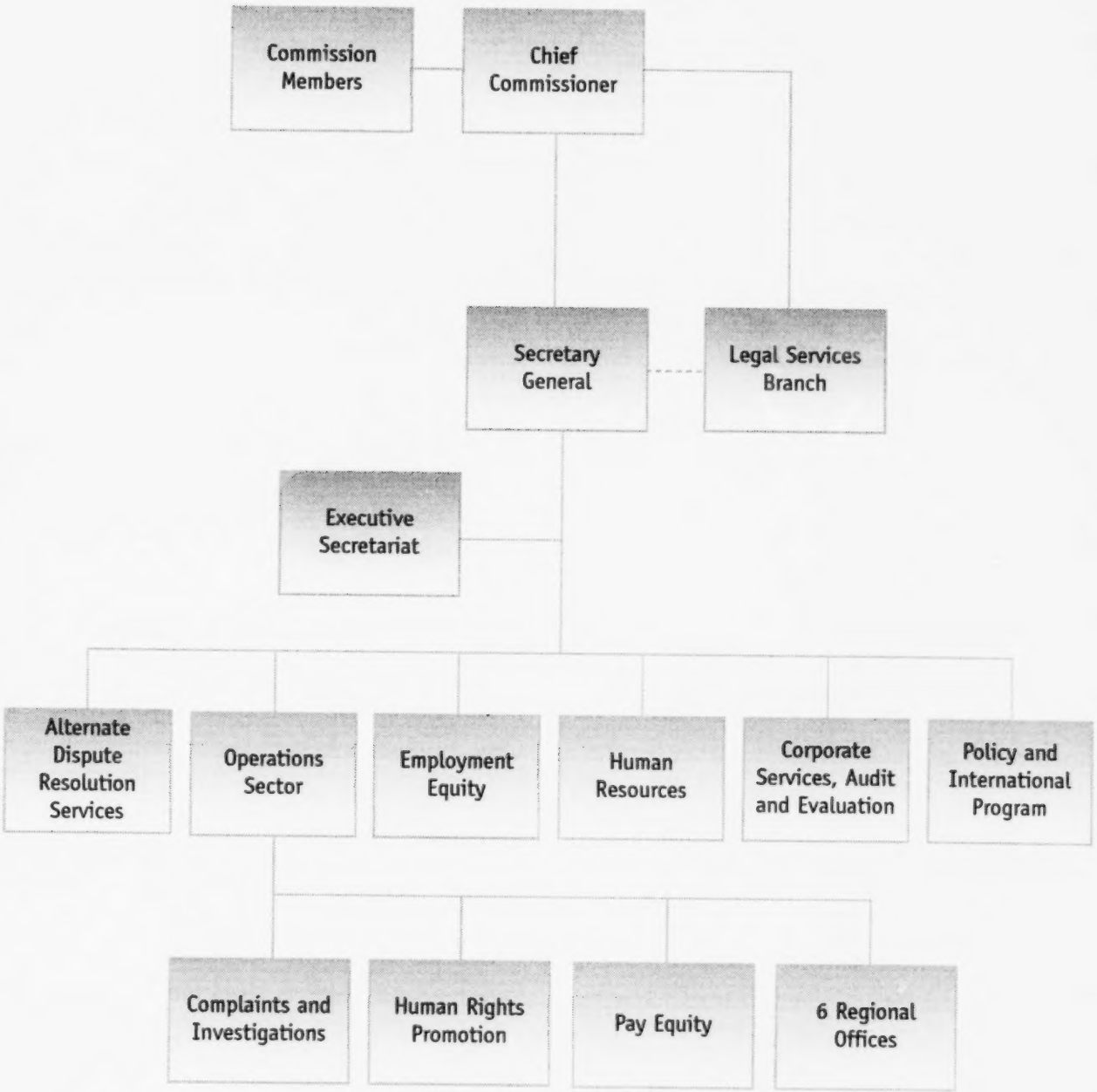


5.2 Accountability

The Chief Commissioner is responsible for the operations of the Canadian Human Rights Commission, supported by the Secretary General of the Commission ($22,586,000; 208 FTEs).

The Commission is made up of a Chief Commissioner and up to six part-time members. The Chief Commissioner is appointed for a term of up to seven years, and the other Commissioners for terms of up to three years.

Canadian Human Rights Commission



5.3 Commission Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2002–2003*	Planned Spending 2003–2004	Planned Spending 2004–2005	Planned Spending 2005–2006
Budgetary Main Estimates (gross)	17,894.0	22,586.0	19,862.0	19,862.0
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	-	-	-	-
Less: Respendable revenue	-	-	-	-
Total Main Estimates	17,894.0	22,586.0	19,862.0	19,862.0
Adjustments **	6,042.6	-	-	-
Net Planned Spending	23,936.6	22,586.0	19,862.0	19,862.0
Less: Non-respendable revenue				
Plus: Cost of services received without charges	2,445.0	2,639.1	2,601.2	2,627.6
Net cost of Program	26,381.6	25,225.1	22,463.2	22,489.6
Full Time Equivalents	213	208	194	194

* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

The decrease of approximately $1,350,600 between the 2002–2003 and the 2003–2004 planned spending is attributable mainly to:

- Temporary funding approved until 2002–2003 for the Employment Equity Program; and
- Decreased funding for the Commission's participation in the hearings of three pay equity complaints before the Canadian Human Rights Tribunal. One of the cases was settled in 2002.

Also, the Commission will soon be requesting additional funds to continue the Employment Equity Program in fiscal year 2003–2004 and beyond.

The decrease of approximately $2,724,000 between the 2003–2004 and the 2004–2005 planned spending is mainly attributable to:

- Temporary funding approved until 2003–2004 for the Commission's participation in the hearings of two pay equity complaints; and
- Temporary funding received for the development of an electronic infrastructure which comes to term in 2003–2004.

If the remaining pay equity cases are not settled by the end of 2003–2004, the Commission will be requesting additional funding to continue its participation in the hearings before the Tribunal.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Annex

6.1 Net Cost of Program for 2003–2004

(thousands of dollars)	Total
Net Planned Spending	**22,586.0**
Plus: Services received without charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	**1,737.1**
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	**896.0**
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	**6.0**
	2,639.1
2003–2004 Net cost of Program	**25,225.1**

Annex

6.1 Net Cost of Program for 2003–2004

(thousands of dollars)	Total
Net Planned Spending	**22,586.0**
Plus: Services received without charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1,737.1
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	896.0
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	6.0
	2,639.1
2003–2004 Net cost of Program	**25,225.1**

BUDGET DES DÉPENSES

Commission canadienne des droits de la personne

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-21
ISBN 0-660-62257-2

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE

Budget des dépenses 2003–2004

Rapport sur les plans et les priorités

L'honorable Martin Cauchon, C.P., député
Ministre de la Justice et procureur général du Canada

Table des matières

Section 1 Message 1

1.1 Message de la présidente 1
1.2 Déclaration de la direction 4

Section 2 Raison d'être 5

Section 3 Aperçu de planification 6

Section 4 Plans et priorités en fonction des résultats stratégiques 9

4.1 Plaintes 9
4.2 Équité en matière d'emploi 19
4.3 Promotion des droits de la personne 24
4.4 Services intégrés 32

Section 5 Organisation 40

5.1 Services et résultats stratégiques 40
5.2 Responsabilités 41
5.3 Dépenses prévues de la Commission 43

Section 6 Annexe 44

6.1 Coût net du programme en 2003-2004 44

Message

1.1 Message de la présidente

C'est avec un sentiment de fierté que j'ai appris qu'on me confiait en août 2002 la présidence de la Commission canadienne des droits de la personne. Je me suis alors engagée à veiller à ce que le mandat qui lui est conféré par la *Loi* de protéger et de promouvoir les droits de la personne et l'égalité soit exécuté de la façon la plus efficace et efficiente possible. À cet égard, il est primordial que la Commission réponde aux observations et aux attentes du Parlement.

Je me suis penchée avec beaucoup d'attention sur un certain nombre de rapports récents qui traitent du fonctionnement et des voies qui s'offrent à la Commission. Ces documents sont le rapport de septembre 1998 du vérificateur général, le rapport de l'automne 2002 du Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées de la Chambre des communes et plus récemment le rapport de janvier 2003 du Comité des comptes publics de cette même chambre. J'ai également pris connaissance des recommandations du rapport La Forest publié en 2000, intitulé *La promotion de l'égalité : Une nouvelle vision* et qui abordait le fonctionnement de notre organisme. Enfin, les observations d'un grand nombre d'intervenants m'ont fourni et continuent de me fournir un précieux aperçu des défis passés et actuels pour la Commission tout en me présentant les avenues qui s'ouvrent à elle.

La conclusion incontournable qui se dégage de toutes ces observations est que certaines questions se posent à l'égard des attentes du public et de l'efficacité et de l'efficience du fonctionnement de la Commission dans certains secteurs d'activité. Si la conduite des vérifications de l'équité en matière d'emploi est fort appréciée, il y a lieu en revanche d'apporter une attention immédiate au processus de traitement des plaintes. Une question-clé est la mesure dans laquelle on peut procéder à certains changements dans les limites du mandat législatif actuel. Voici quelques réflexions à ce sujet.

Le continuum de changement suivi par la direction de la Commission a des incidences sur tous les employeurs et fournisseurs de service sous réglementation fédérale; cette situation se complexifie sans cesse, tout

comme notre tâche. Le volet de notre mandat qui a trait au traitement des plaintes met en cause le Tribunal canadien des droits de la personne, un organisme distinct de la Commission, ainsi que l'ensemble du régime judiciaire fédéral. Tout changement apporté à l'un des éléments de cet ensemble a nécessairement des répercussions sur les autres.

Si à première vue il peut être séduisant de tout recommencer à neuf, il importe de faire preuve de réalisme : ainsi, les coûts de transition d'une telle réforme seraient élevés; elle devrait s'échelonner sur plusieurs années si des modifications législatives de fond sont requises, sans compter le risque de simplement déplacer les problèmes au lieu de les régler. Si l'on analyse la situation sous l'angle des résultats auxquels s'attendent les Canadiens, j'estime qu'il y a lieu d'envisager d'abord les possibilités de réforme immédiate.

Avec un leadership renouvelé, de nouveaux systèmes de gestion novateurs et des interventions réglementaires et législatives ciblées, je crois que la Commission est capable de s'adapter à la nouvelle conjoncture et aux nouveaux défis, tout en remédiant aux problèmes ayant fait l'objet de certaines critiques dans le passé. La patience de tous les intervenants sera nécessaire afin que ce processus fasse son chemin de façon à la fois attentive, efficace et respectueuse de leurs besoins ainsi que de ceux des employés. Les droits de la personne sont un élément fondamental de notre culture et de notre système de droit, et les changements apportés à leur administration doivent être bien planifiés et mis en œuvre avec beaucoup de soins.

Une refonte du modèle de gestion des plaintes de la Commission n'en est pas moins nécessaire et en ce domaine, les principes suivants guideront notre action :

- La Commission doit diriger son attention sur les activités essentielles que sont la gestion et le règlement des plaintes, les autres activités prévues par la *Loi* découlant de ces fonctions principales.

- L'objectivité, un processus équitable et la flexibilité dans l'approche sont les principes qui doivent sous-tendre le règlement des plaintes.

- Le règlement des plaintes doit, dans la plupart des cas, s'appuyer sur les modes alternatifs de règlement des différends, dont l'efficacité et l'efficience ne sont plus à démontrer, qui sont des approches adaptées aux droits humains et qui satisfont aux besoins des parties.

- Des objectifs opérationnels clairs, des normes de rendement et des résultats feront en sorte que la Commission pourra exécuter son mandat.

- Sont essentiels au succès de la Commission un environnement de travail moderne basé sur de sains principes de gestion, sur le dialogue avec les employés et sur le respect mutuel, ainsi que la participation appropriée des intervenants et les relations avec les clients.

La mise en œuvre d'un nouveau modèle de règlement des plaintes qui satisfait à ces principes, la mise en train d'une réforme accélérée et l'obtention de résultats immédiats pour les Canadiens dans tous nos secteurs d'activité seront donc nos priorités.

Mary M. Gusella
Présidente

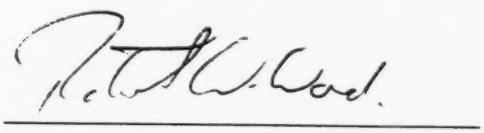
1.2 Déclaration de la direction

Je présente, aux fins du dépôt devant le Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003–2004 de la Commission canadienne des droits de la personne.

Le présent document a été établi conformément aux principes de déclaration énoncés dans *Les lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003–2004*.

- Il est le reflet exact des plans et priorités de la Commission.
- Les renseignements sur les dépenses prévues présentés dans le document sont conformes aux orientations fournies dans le Budget des dépenses du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Il est complet et exact.
- Il est fondé sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé le cadre de rapport sur lequel s'appuie le présent document et qui sert de fondement à la reddition des comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs conférés.



Robert Ward, secrétaire général par intérim
Février 2003

Raison d'être

La mission de la Commission est :

- de protéger et de faire progresser les droits de la personne en affirmant les principes d'égalité au Canada d'une voix puissante, indépendante et crédible;
- de contrer la discrimination et l'inégalité et d'assurer le respect de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*;
- de faire connaître notre expérience et de collaborer avec les organismes de défense des droits de la personne au Canada et dans d'autres pays.

Cet énoncé de mission est en révision de façon à mieux tenir compte du double mandat conféré à la Commission par la loi.

Ainsi, l'article 2 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* prévoit que :

> *« La présente loi a pour objet de compléter la législation canadienne en donnant effet, dans le champ de compétence du Parlement du Canada, au principe suivant : le droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, indépendamment des considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée. »*

Et l'article 2 de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* prévoit que :

> *« La présente loi a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence, et à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences. »*

Aperçu de planification

Depuis la mise sur pied de la Commission, la discrimination au Canada est devenue plus complexe et plus subtile. Les dispositions législatives et la pratique dans le domaine des droits de la personne ont évolué de manière à reconnaître que l'inégalité découle des préjugés et du sectarisme, certes, mais aussi de politiques et d'activités courantes qui ont pour effet d'exclure des personnes et des groupes. Cette évolution de la situation des droits de la personne au Canada pose de nouveaux défis à la Commission. Pour offrir de meilleurs résultats aux Canadiens en matière de droits de la personne, la Commission doit s'adapter et mettre au point de nouveaux outils et de nouvelles façons de faire.

À la lumière des observations formulées par le vérificateur général en 1998 et des recommandations faites dans le Rapport La Forest, *La promotion de l'égalité : une nouvelle vision*, ainsi que par le Comité des comptes publics et le Comité parlementaire chargé d'étudier l'équité en matière d'emploi, la Commission a entrepris, pendant l'exercice 2002–2003, un examen approfondi de la façon dont elle s'acquitte de son mandat auprès des Canadiens. Par conséquent, en 2003–2004, la Commission apportera des changements considérables dans un certain nombre de domaines afin de s'acquitter avec plus d'efficacité et d'efficience de son mandat en vertu tant de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* que de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

L'une des principales améliorations apportées à la prestation des services sera la mise en œuvre d'un programme élargi de modes alternatifs de règlement des différends. En soi, la discrimination ne peut être contrée que par l'évolution des mentalités, et le règlement des différends peut dans bien des cas être plus à même de modifier le point de vue des gens que les méthodes de confrontation. En outre, le règlement des différends va entièrement dans le sens de l'objectif et de la méthode de réparation prévus à l'origine dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. La Commission est donc à mettre sur pied une nouvelle direction, la Direction des services de règlement des différends, afin de mieux répondre aux besoins des plaignants et des mis en cause dans le règlement des litiges.

Dans son action en faveur des droits de la personne, la Commission a mission de protéger et de promouvoir l'intérêt public. Au cours de la prochaine année, elle examinera les façons dont l'intérêt public est compris, analysé et pris en considération dans son processus de traitement des plaintes et ses activités de promotion.

La Commission doit relever un défi connexe consistant à trouver un juste équilibre entre les outils dont elle dispose. Au fil des ans, essentiellement à cause de contraintes budgétaires et de décisions judiciaires, le processus de gestion des plaintes est devenu plus accusatoire et litigieux et s'est éloigné de sa nature administrative, axée sur les réparations. Avec un système visant essentiellement le traitement individuel des plaintes, il est difficile de concentrer les efforts sur les aspects plus graves et, souvent, systémiques, de l'inégalité. Pendant l'examen de ses processus, la Commission a établi la nécessité de mieux aborder les questions systémiques, pressantes, qui peuvent faire une différence importante pour beaucoup de Canadiens. En 2003–2004, la Commission améliorera donc ses capacités de mener des enquêtes stratégiques, de produire des rapports spéciaux et de prendre d'autres moyens d'aborder les questions pressantes ou systémiques liées aux droits de la personne.

Pour favoriser l'intérêt public, il faut aussi une administration solide qui corresponde aux pratiques modernes de gestion gouvernementale. En 2003–2004, la Commission entreprendra la mise en œuvre de l'initiative pan-gouvernementale de modernisation de la fonction de contrôleur. De plus, elle poursuivra ses efforts en vue de l'élaboration et de la mise à l'essai de mesures du rendement fondées sur les résultats, de manière à pouvoir respecter pleinement les normes gouvernementales d'utilisation responsable des deniers publics et évaluer les résultats des activités du point de vue des Canadiens. La Commission prévoit également établir et mettre en œuvre un cadre de gestion des ressources humaines, qui sera intégré à ses structures de planification stratégique et opérationnelle et de reddition des comptes.

Il est généralement convenu que toute organisation doit être consciente de la portée tant nationale qu'internationale de son rôle. La Commission a toujours travaillé en collaboration avec ses partenaires fédéraux afin de s'acquitter de son mandat particulier à cet égard en fournissant une

assistance technique aux pays qui souhaitent se doter d'institutions de droits de la personne ou renforcer celles-ci. En réalité, le partage de l'expertise canadienne avec d'autres pays constitue une priorité à l'échelle du gouvernement. Les sommes modestes attribuées à la Commission dans le cadre de ses activités internationales ne seront pas renouvelées après mars 2004. La Commission procédera à une évaluation de la nature et de la portée de son action tant bilatérale que multilatérale.

Les changements sont de grande envergure, et le processus vise une amélioration continue. La participation et l'engagement du personnel et des intervenants externes enrichira le processus et guidera l'établissement du programme d'action futur de la Commission.

Plans et priorités en fonction des résultats stratégiques

La Commission canadienne des droits de la personne offre les services suivants : services liés aux plaintes, services liés à l'équité en matière d'emploi, promotion des droits de la personne et services intégrés. Chaque service correspond à l'un de ses quatre résultats stratégiques.

4.1 Plaintes

RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne

La Commission offre un recours aux Canadiens qui croient que leurs droits, aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, ont été violés. La *Loi* vise les ministères et organismes fédéraux ainsi que les employeurs et les fournisseurs de services sous réglementation fédérale.

La Commission est habilitée, par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, à faire enquête sur les plaintes de discrimination en milieu de travail et de prestation des biens et des services généralement offerts au grand public, en se fondant sur les 11 motifs de distinction illicite énoncés dans la *Loi*. La Commission est également autorisée à faire enquête sur les plaintes de disparité salariale fondée sur le sexe.

La Direction des services juridiques offre des services de consultation et de défense à la Commission. Elle donne des conseils juridiques, sur demande, à la présidente, aux commissaires, au secrétaire général et au personnel de toutes les directions de la Commission. Elle représente aussi la Commission dans les dossiers renvoyés au Tribunal canadien des droits de la personne, à la Cour fédérale et à la Cour suprême du Canada. Il est à noter que le rôle de la Commission devant ces instances judiciaires consiste à défendre l'intérêt public, et non pas l'une ou l'autre des parties — plaignant et mis en cause — au litige.

PLANS ET PRIORITÉS

Résultat stratégique	Priorités
Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	***Secteur des opérations***
	S'occuper d'une charge de travail annuelle de quelque 600 plaintes signées (exceptionnellement, la Commission a reçu 800 plaintes en 2002).
	Éliminer le surplus de plaintes à chaque étape du processus de traitement.
	Réformer le processus de traitement des plaintes.
	Direction des services juridiques
	Offrir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à l'équipe de la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de traitement des plaintes, le processus de vérification de l'équité en matière d'emploi, les initiatives stratégiques et de promotion et les questions administratives.
	Apporter un soutien juridique aux initiatives de changement qui visent à rationaliser les processus et les activités au sein de la Commission.
	Poursuivre la liaison avec les services juridiques des commissions provinciales et territoriales des droits de la personne.
	Faciliter l'adoption d'un système de dépôt électronique des documents juridiques.

Secteur des opérations

En vertu de la *Loi*, la Commission doit traiter toutes les plaintes qu'elle reçoit. Chaque plainte signée est ultérieurement soumise aux commissaires en vue d'une décision. Les commissaires peuvent exercer le pouvoir discrétionnaire prévu à l'article 41 de la *Loi* pour déterminer s'il convient ou non d'instruire telle ou telle plainte, en fonction de facteurs comme la possibilité d'un autre mécanisme de recours, le champ de compétence ou le respect du délai. Ils décident aussi d'approuver ou non un règlement intervenu entre les parties à l'issue d'une médiation ou d'une conciliation et d'autoriser le retrait d'une plainte. À la suite d'une enquête, ils examinent les éléments de la plainte énoncés dans le rapport de l'enquêteur et les arguments des parties et décident s'il y a lieu de rejeter la plainte ou de la renvoyer en conciliation ou devant un tribunal. Si la conciliation échoue, les commissaires doivent encore décider s'il convient de rejeter la plainte ou de la renvoyer devant un tribunal.

En 2001, la Commission, à la faveur d'un examen détaillé de ses 24 années d'activité, constatait qu'elle avait accumulé un arriéré de plaintes depuis sa mise sur pied. L'arriéré est défini par le nombre de dossiers ouverts en sus du nombre qui seraient normalement ouverts si la Commission parvenait à clore un nombre de dossiers égal à celui qu'elle ouvre chaque année. Bien que la Commission soit parvenue à réduire son arriéré à diverses périodes de son existence, elle n'a jamais eu les ressources voulues pour traiter toutes les plaintes qu'elle reçoit dans une année donnée. Par exemple, en 2002, la Commission a reçu 800 plaintes signées, soit 200 de plus que ses ressources lui permettent de traiter en vertu de son modèle opérationnel traditionnel.

En 2002, un examen des normes de service et des normes opérationnelles de la Commission concluait qu'avec les procédures en vigueur, l'instruction d'une plainte pouvait prendre jusqu'à deux ans. Il confirmait aussi que l'approche utilisée pour le traitement des plaintes ne se prêtait pas à l'établissement de normes de service raisonnables. La longueur du processus de traitement des plaintes et le caractère endémique de l'arriéré menaient à la conclusion qu'une réforme en profondeur du modèle opérationnel s'imposait. La réforme du processus de traitement des plaintes s'est donc amorcée à l'automne 2002.

Priorité :
S'occuper de la charge de travail annuelle de quelque 600 plaintes (exceptionnellement, la Commission a reçu 800 plaintes en 2002).

Plans :
Le traitement des plaintes comprend les étapes suivantes : demande de renseignements, accueil, enquête et procédures judiciaires. Des services de règlement des différends sont offerts à un stade ou l'autre du processus.

Demande de renseignements : Une demande de renseignements signifie tout contact initial avec la Commission effectué par une personne, un groupe ou un organisme voulant obtenir de l'information ou signaler une situation ou une préoccupation. La Commission répondra à environ 50 000 demandes de renseignements par an, et déterminera si la situation relève de sa compétence ou doit être déférée à une autre instance. Pour assurer un meilleur service au public, la Commission prévoit moderniser son service téléphonique pendant la période visée par le présent rapport.

Accueil : Les plaintes doivent être traitées rapidement, selon les normes habituellement associées à un bon service, et conformément aux principes de la justice naturelle. Si la Commission prévoit mener à bien l'instruction de quelque 1 500 dossiers de plainte, environ 600 plaintes (800 en 2002) donneront lieu à des plaintes signées qui seront traitées dans le cadre du processus de traitement des plaintes. Certaines d'entre elles n'auront pas de suites pour diverses raisons : à la suite d'un examen plus attentif, le plaignant décidera de ne pas pousser l'affaire plus loin; parfois, le sujet de la plainte ne sera pas de la compétence de la Commission ou certaines plaintes seront renvoyées à d'autres mécanismes de recours en vertu du paragraphe 41(1) de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Les plaintes signées seront traitées par la médiation et dans le cadre d'enquêtes, dont l'issue sera présentée aux commissaires pour décision.

Services de règlement des différends : Si ces services sont offerts aux parties à l'une ou l'autre des étapes du processus, en pratique, ils surviennent à deux moments clés : *à l'étape préalable à l'enquête*, soit immédiatement après le dépôt de la plainte, ou *à l'étape postérieure à l'enquête*, après que, sur la foi des conclusions de l'enquêteur, les commissaires reconnaissent le bien-fondé de la plainte et jugent que celle-ci doit faire l'objet d'une étude

plus approfondie par le Tribunal. La médiation est offerte aux parties dès le dépôt de la plainte. Il s'agit d'un processus facultatif, confidentiel et offert sans aveu de responsabilité. L'objectif est d'aider les parties à comprendre les intérêts de l'autre et à travailler en vue d'atteindre un règlement mutuellement acceptable.

À l'étape postérieure à l'enquête, les commissaires peuvent désigner un conciliateur avant de décider du renvoi de l'affaire devant le Tribunal, ou ils peuvent demander la constitution d'un tribunal et offrir aux parties le recours aux services de règlement des différends avant le début de l'instruction judiciaire. Si dans le passé la Commission était encline à favoriser la première approche, elle tend désormais, dans une optique de simplification du processus de traitement des plaintes, à privilégier l'autre démarche. L'une et l'autre formules diffèrent de la médiation préalable à l'enquête du fait que les commissaires ont passé en revue le dossier et que les faits tels que recensés par l'enquêteur sont présentés pour examen.

Dans la perspective de la refonte de son processus de traitement des plaintes, la Commission envisage d'utiliser davantage ces autres modes de règlement des différends et de les promouvoir activement à titre de solution de rechange à l'enquête et à une approche de confrontation. Une nouvelle Direction des services de règlement des différends, instituée le 1er février 2003, s'est vu confier le mandat de compléter les services offerts et de contribuer à régler un plus grand nombre de dossiers. Elle agira de façon distincte et indépendante par rapport aux autres composantes du processus de traitement des plaintes (accueil, services d'enquête et procédures judiciaires).

En 2002, 250 plaintes ont été confiées aux services de médiation avant l'enquête et 159 ont été renvoyées à des conciliateurs après l'enquête. Un total de 160 plaintes confiées à la médiation ont abouti à un règlement, ce qui correspond à un taux de règlement de 64 %, comparativement à un taux de 50 % de réussite pour 80 des plaintes renvoyées à la conciliation.

Enquête : Lorsqu'il est impossible de régler une plainte par la médiation, la Commission nomme un enquêteur. La Commission fait enquête sur les plaintes de discrimination en milieu de travail et de prestation de biens et de services généralement offerts au grand public, en se fondant sur les

11 motifs de distinction illicite énoncés dans la *Loi*. Elle fait également enquête sur les plaintes de disparité salariale fondée sur le sexe dans les ministères et organismes fédéraux et les établissements sous réglementation fédérale. L'enquête sur les plaintes et les décisions subséquentes prises par le Tribunal et les cours établissent la jurisprudence et les précédents qui orientent la protection des droits de la personne au Canada. Généralement, la Commission mène enquête à l'égard d'environ 400 plaintes de discrimination chaque année, à l'exclusion des plaintes de disparité salariale.

Les plaintes de disparité salariale sont moins nombreuses, mais nécessitent une enquête plus complexe et plus longue, ainsi que des analyses et des discussions poussées avec les employés, les agents négociateurs et les employeurs. En raison de leur complexité et des conséquences financières pour les employeurs, ces plaintes sont difficiles à régler et nécessitent souvent une enquête prolongée ainsi que des audiences devant le Tribunal ou les cours. Au cours des dernières années, les allégations de disparité salariale systémique ont représenté de 1 % à 2 % de toutes les demandes de renseignements reçues par la Commission. En 2002–2003, en réorientant ses interventions dans les enquêtes relatives à la disparité salariale, la Commission a réduit sa charge de travail en plaintes de disparité salariale de près de 70 %. En 2003–2004, elle poursuivra l'instruction des 56 plaintes (regroupant quelque 70 000 employés) déjà déposées et étudiera toutes les nouvelles plaintes qui seront déposées.

Priorité :
Éliminer le surplus de plaintes à chaque étape du processus de traitement.

Plans :
Le surplus de plaintes représente un problème sérieux en matière de service pour la Commission. Cette dernière a constaté que le nombre de plaintes à chaque étape du traitement (accueil, médiation, enquête, conciliation) était supérieur à ses capacités compte tenu de ses ressources actuelles.

En 2002–2003, le Conseil du Trésor a approuvé des ressources temporaires additionnelles de 570 000 $ par année pendant quatre ans afin d'éliminer une partie de l'arriéré. En 2002–2003, la Commission avait l'objectif d'utiliser ces ressources pour terminer les enquêtes dans 155 plaintes. Le rendement de la Commission à cet égard a dépassé les attentes, puisque

200 enquêtes devraient être menées à terme avant le 31 mars 2003, sans compter les 400 enquêtes qui sont terminées au moyen des ressources courantes de la Commission.

En 2003–2004, dans le cadre du nouveau modèle opérationnel, les ressources seront affectées pour une bonne part au début du processus de traitement des plaintes, particulièrement à l'accueil et à la médiation, afin de régler les plaintes plus tôt au cours du processus, avant d'en arriver à l'étape, plus exigeante en termes de ressources, de l'enquête, et d'autres ressources seront utilisées pour accélérer certaines enquêtes. Dans les années subséquentes, soit 2004–2005 et 2005–2006, la Commission établira sa stratégie d'affectation des ressources en fonction des résultats des travaux menés en 2003–2004 et à la lumière des réformes en profondeur qui auront été effectuées au processus de traitement des plaintes.

Priorité :
Réformer le processus de traitement des plaintes.

Plans :
En 2003–2004, la Commission se donne l'objectif d'avoir un processus de traitement des plaintes qui :

- soit sensiblement plus efficace et efficient;
- permette de répartir les ressources de façon à satisfaire le plus possible les exigences de l'intérêt public;
- se prête à l'établissement de normes de service et de mesures du rendement raisonnables.

Depuis sa mise sur pied, la Commission a fonctionné avec un modèle de traitement des plaintes qui privilégiait les enquêtes par rapport au règlement des différends. En 2002–2003, la Commission décidait qu'un processus redéfini, moins axé sur la confrontation et davantage sur l'intérêt public servirait mieux les Canadiens. Le processus de réforme avancé par la Commission comprend donc les éléments principaux suivants :

Règlement des différends : Le recours accru aux modes alternatifs de règlement des différends est la pierre angulaire du plan de la Commission

pour réformer le processus de traitement des plaintes. À cet égard, la Commission vise à accroître le taux de règlement des différends par l'établissement, en 2003–2004, d'un processus amélioré de règlement des différends en tant que solution de rechange aux enquêtes et aux procédures judiciaires. Le règlement des différends sera accessible aux parties à toute étape de la vie d'une plainte.

Intérêt public : Le rôle de la Commission consistant à veiller à la prise en compte de l'intérêt public dans les plaintes relatives aux droits de la personne sous-tend la réforme du processus de traitement des plaintes. La Commission renforcera la fonction de triage des plaintes de façon à assurer une répartition adéquate des ressources.

Pratiques de gestion : Le plan de réforme du processus suppose la prise de mesures en vue de l'amélioration des pratiques de gestion à la Commission. L'élaboration de normes de service et de mesures du rendement aidera les employés à gérer les dossiers avec efficacité et sans délai. Une plus grande responsabilisation et le travail en équipe sont au cœur du renouveau des pratiques de gestion de la Commission. De plus, la Commission a reçu 1,4 million de dollars pour la refonte de ses applications électroniques pour la gestion des dossiers, sur une période de deux ans.

Direction des services juridiques

Priorité :
Fournir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à l'équipe de la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de traitement des plaintes, le processus de vérification de l'équité en matière d'emploi, les initiatives stratégiques et de promotion et les questions administratives.

Plans :

- Répondre aux demandes de conseils juridiques de la part de la présidente, des commissaires et des membres de l'équipe de la haute direction de la Commission.

- Apporter un point de vue juridique tôt dans le processus de règlement des plaintes, le processus de vérification de l'équité en matière d'emploi et les initiatives d'élaboration de politiques.
- Assurer une gestion efficace des dossiers au moyen des systèmes de suivi.
- Accroître le recours à la médiation et à la discussion pour régler les plaintes.
- Assurer une représentation adéquate de l'intérêt public devant le Tribunal et les cours.

Priorité :
Apporter un soutien juridique aux initiatives de réforme qui visent la simplification des activités et des processus à tous les niveaux de l'organisation.

Plans :

- Mener des recherches sur les pratiques exemplaires en vigueur dans des organisations de même nature.
- Continuer de fournir des conseils et un soutien juridiques à l'équipe de la haute direction de la Commission en ce qui concerne les initiatives proposées (c.-à-d. l'amélioration du processus de règlement des plaintes).
- Cerner les besoins en matière de changements législatifs ou réglementaires et travailler activement à l'élaboration de ces derniers.
- Participer aux consultations menées par la Commission auprès des intervenants du secteur juridique pour s'assurer de leur appui aux initiatives de la Commission.

Priorité :
Poursuivre la liaison avec les services juridiques des commissions provinciales et territoriales des droits de la personne.

Plans :

- Relever les grandes tendances en matière de droits de la personne au Canada.
- Continuer de faciliter le dialogue entre les services juridiques des commissions des droits de la personne du Canada grâce à des conférences semestrielles et des appels-conférences ponctuels.

Priorité :
Faciliter l'adoption d'un système de dépôt électronique des documents juridiques.

Plans :

- Fournir de la rétroaction au Comité consultatif sur le projet de dépôt électronique.
- Suivre la mise au point du système de dépôt électronique de documents juridiques et élaborer des plans en vue de l'intégration du système aux opérations de la Commission une fois que celui-ci sera pleinement mis en œuvre.

DÉFIS ET RISQUES

Le grand défi qui se pose à la Commission comporte deux volets : traiter un volume excessif de dossiers tout en modernisant son processus de traitement des plaintes. En vertu de son modèle opérationnel antérieur, la Commission avait des ressources pour gérer une charge de travail annuelle de 600 plaintes signées. En 2002, la Commission a reçu 800 plaintes signées.

On prévoit que la fonction principale de gestion des dossiers de la Commission accaparera toutes les ressources de la Direction des services juridiques pendant la période visée par le présent rapport. Comme le montre une récente démarche d'établissement de budget en fonction des activités, les niveaux de ressources en vigueur sont inférieurs au volume de la demande pour des services juridiques. La Direction a les ressources pour traiter de 50 à 60 dossiers déférés au tribunal en vertu de la procédure en vigueur actuellement, tandis que sa charge de travail en compte de

80 à 100. À la lumière de ces contraintes liées aux ressources, la capacité de la Commission à s'acquitter de sa charge de travail dépendra des économies réalisées à la suite de l'adoption d'un nouveau modèle de fonctionnement pour la Commission auprès du Tribunal canadien des droits de la personne et de vastes mesures d'efficience aux niveaux des procédures et de la gestion.

RESSOURCES

La Commission consacre en tout 106 ÉTP et 12 505 000 $ à la gestion et au règlement des plaintes relatives aux droits de la personne.

SUIVI

Des mesures de suivi sont en vigueur afin de s'assurer que les nouvelles plaintes sont traitées sans délai, que les rapports présentés à la Commission sont de bonne qualité et que les exigences relatives à la justice naturelle sont respectées dans la manière dont les plaintes sont signifiées aux mis en cause et dont les rapports sont communiqués aux parties. Ces mesures comprennent la gestion de la charge de travail par les superviseurs, la prestation de conseils au personnel par les superviseurs et les conseillers juridiques et l'examen de tous les rapports avant que ceux-ci soient remis aux commissaires.

4.2 Équité en matière d'emploi

RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi

La Commission procède à des vérifications auprès d'employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale comptant plus de 100 employés, de sociétés d'État et de ministères et d'organismes fédéraux afin de veiller à assurer la conformité à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à remédier à tout manquement à cet égard. La *Loi* prévoit que les employeurs prennent les mesures voulues afin de repérer, de rectifier ou d'éliminer les effets de la discrimination dans l'emploi, qu'elle soit intentionnelle ou non, sur les quatre groupes désignés que sont les femmes, les Autochtones, les personnes

handicapées et les membres des minorités visibles. Dès que les employeurs sont jugés en conformité, c'est-à-dire qu'ils se sont dotés d'un plan visant la pleine représentation des quatre groupes, la Commission suit les progrès réalisés et prend des mesures, y compris la conduite de nouvelles vérifications, en l'absence de progrès raisonnables dans l'élimination de la sous-représentation.

On s'attend que, dès 2003–2004, la Commission aura essentiellement terminé les vérifications initiales et portera son attention sur l'exercice d'un suivi à l'égard des progrès raisonnables réalisés par les employeurs vers une pleine représentation des quatre groupes, en prenant des mesures d'exécution, au besoin. La plupart des employeurs ont nécessité deux, voire, dans certains cas, trois vérifications avant d'être jugés en conformité. Par conséquent, la Commission a concentré ses efforts sur les gros employeurs, ce qui fait qu'environ 85 % des employés sont désormais protégés. Il reste à la Commission à vérifier la moitié environ des employeurs.

Pendant la période précédant la période de planification, la Commission a procédé à une évaluation de son programme de vérification de l'équité en matière d'emploi, y compris au moyen d'un sondage auprès des employeurs, et a participé à un examen parlementaire de ses activités dans le domaine de l'équité en matière d'emploi. Elle a aussi mené des consultations auprès des intervenants en prévision des audiences parlementaires.

PLANS ET PRIORITÉS

Résultat stratégique	Priorités
Égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Veiller à ce que les employeurs n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et se conforment pleinement à celle-ci. Veiller à ce que les employeurs déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi réalisent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation. Aider les employeurs à comprendre la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, leurs responsabilités et les normes en matière de conformité.

Priorité :
Veiller à ce que les employeurs n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et se conforment pleinement à celle-ci.

Plans :

- Au cours de chacune des trois prochaines années, lancer 52 nouvelles vérifications auprès d'employeurs qui n'ont pas encore été vérifiés. Au départ, la Commission s'attendait à pouvoir lancer des vérifications auprès de tous les employeurs visés par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* d'ici le 31 mars 2003. Toutefois, rien dans son expérience ne lui permettait de deviner qu'autant d'employeurs ne seraient pas en conformité, ni même près de l'être, au moment de la première vérification, et qu'il faudrait avoir recours à des mesures d'exécution auprès de 20 % d'entre eux avant qu'ils ne se conforment aux exigences de la *Loi*. Par conséquent, la Commission a accordé la priorité aux gros

employeurs. À l'heure actuelle, elle doit toujours mener des vérifications auprès de 268 employeurs (en majorité de petite taille).

- Terminer au cours de la prochaine année les 48 vérifications initiales qui seront en cours au début de 2003-2004 (ce qui comprend la rédaction de rapports de conformité ou de rapports provisoires signés comportant des engagements). Ces vérifications seront menées au moyen de la méthode courante.

- Terminer deux projets pilotes au cours de la prochaine année (ce qui comprend la rédaction de lettres et/ou de rapports de conformité) : 1) l'un portant sur les 15 vérifications menées auprès d'organismes du secteur public comptant moins de 100 employés; 2) l'autre portant sur 15 des 25 vérifications pilotes menées auprès de petits employeurs du secteur privé comptant de 100 à 299 employés. Les travaux seront menés au moyen d'une méthode simplifiée de vérification de la conformité, spécialement mise au point pour ces projets.

- Terminer les préparatifs voulus pour permettre à la Commission d'entreprendre des vérifications auprès des Forces canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada et du Service canadien du renseignement de sécurité au début de 2004-2005.

- En 2003-2004 et au cours des années subséquentes, amorcer les vérifications de suivi selon les dates prévues auprès des employeurs qui avaient dû signer des engagements à la suite de vérifications initiales.

- Terminer les 17 vérifications de suivi qui étaient en cours au 31 mars 2003 (ce qui comprend la rédaction de rapports de conformité ou de recommandations à la Commission pour la prise de mesures d'exécution).

Priorité :

Veiller à ce que les employeurs déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi réalisent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation.

Plans :

- Effectuer chaque année une évaluation des employeurs déclarés en conformité depuis au moins un an. Une évaluation initiale menée au cours du dernier exercice financier a révélé que seulement 20 % des objectifs des employeurs étaient atteints. Par conséquent, la charge de travail quant au suivi et aux suites à donner sera élevée.

- Envoyer chaque année une lettre aux employeurs dont les rapports de première année laissent croire à un manque de progrès raisonnables.

- Évaluer chaque année la nécessité de mener une vérification de mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi auprès des employeurs dont les rapports de deuxième ou de troisième année laissent croire à un manque de progrès raisonnables, et prendre les mesures requises. Sur la foi de l'évaluation initiale mentionnée plus haut, les premières vérifications de mise en œuvre devraient commencer en 2003-2004.

Priorité :
Aider les employeurs à comprendre la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, leurs responsabilités et les normes en matière de conformité.

Plans :

- Améliorer la capacité des employeurs à répondre aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à s'y conformer, par la prestation de formation, d'ateliers et d'instruments de travail. La Commission conclura des protocoles d'entente avec la Direction générale du travail de Développement des ressources humaines Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor en vue d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies pour atteindre cet objectif.

DÉFIS ET RISQUES

À la fin de 2003, les données du Recensement de 2001 sur les taux de disponibilité des groupes désignés dans la population active canadienne seront publiées. Il est prévu que plusieurs de ces taux augmenteront considérablement. Comme il était mentionné dans le rapport de l'an dernier, la Commission devra mettre en œuvre une stratégie en 2004-2005 pour

veiller à ce que les employeurs déjà en conformité fassent les rajustements nécessaires afin de mettre à jour leur évaluation des écarts sur le plan de la représentation.

Le plus grand défi qui se pose à la Commission tient au manque de ressources dont elle dispose pour s'acquitter, dans des délais raisonnables, du mandat que lui confère la *Loi*. La Commission devra réduire considérablement le nombre de vérifications initiales si elle ne reçoit pas, dans le cadre du processus quinquennal de renouvellement de son mandat, la confirmation de ses ressources actuelles ainsi que de ressources supplémentaires pour s'acquitter de ses nouvelles obligations, comme la tenue de vérifications de la mise en œuvre visant à exercer un suivi pour s'assurer que des progrès raisonnables sont accomplis.

RESSOURCES

La Commission consacre en tout 22 ÉTP et 2 376 000 $ au résultat stratégique du programme de l'équité en matière d'emploi.

SUIVI

L'évaluation du rendement est menée sur une base régulière. Le Comité de révision des vérifications de la Commission procède à des évaluations régulières du travail des vérificateurs de façon à assurer la cohérence des démarches. Il tient en outre une réunion mensuelle avec tout le personnel de l'équité en emploi pour passer en revue les progrès et discuter des questions touchant les vérifications. La Commission utilise aussi le Système automatisé de suivi – Équité en matière d'emploi (SASÉE) pour faire le suivi régulier des progrès et des normes relativement aux vérifications.

4.3 Promotion des droits de la personne

RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail

La Direction de la promotion des droits de la personne est chargée d'élaborer et d'exécuter des programmes d'information visant à sensibiliser le public à

la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ainsi qu'au rôle et aux activités de la Commission. Elle doit mieux faire connaître au public les principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi qui sous-tendent les lois et gagner son appui à ces principes.

En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la Commission « entreprend ou patronne des programmes de recherche » liés à ses fonctions et responsabilités, « fait ou fait faire les études sur les droits et libertés de la personne » et tente, par tous les moyens conformes à ses responsabilités en vertu de la *Loi*, d'empêcher la perpétration des actes discriminatoires interdits par cette dernière. Pour ce faire, la Direction des politiques et du programme international mène des recherches et élabore des politiques visant à guider les activités de la Commission et à informer le public, le gouvernement, les employeurs et les fournisseurs de services quant aux principes relatifs aux droits de la personne, de manière qu'ils améliorent leurs pratiques à cet égard.

La Commission continuera à mieux faire connaître les principes et les pratiques des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi aux Canadiens, aux ministères fédéraux, aux employeurs et aux fournisseurs de services sous réglementation fédérale afin de réduire les pratiques discriminatoires en milieu de travail et de faciliter l'accès aux voies de recours appropriées.

PLANS ET PRIORITÉS

Résultat stratégique	Priorités
Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail	***Direction de la promotion des droits de la personne*** Appuyer la mise en œuvre du processus de transformation de la Commission, entre autres par des améliorations au site Internet, afin d'accroître la qualité des services. Informer les Canadiens au sujet des programmes et services de la Commission et informer les employeurs au sujet de l'intégration des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi en milieu de travail en accentuant la présence de la Commission sur le Web. ***Direction des politiques et du programme international*** Mener des recherches et élaborer des énoncés de politiques, des positions de principe et d'autres documents stratégiques ayant trait aux droits de la personne afin d'appuyer les activités de la Commission et d'informer les intervenants sur les principes des droits de la personne. Fournir des conseils stratégiques relatifs aux droits de la personne en appui au système de gestion des dossiers. Veiller à ce que les activités stratégiques de la Commission en matière de droits de la personne soient axées sur le citoyen grâce à des partenariats élargis avec d'autres ministères, le secteur privé et des organismes bénévoles. Soutenir les organismes nationaux des droits de la personne à l'étranger.

Direction de la promotion des droits de la personne

Priorité :
Appuyer la mise en œuvre du processus de transformation de la Commission, entre autres par des améliorations au site Internet, afin d'accroître la qualité des services.

Plans :

- Mettre en œuvre un plan de communication stratégique visant à fournir un cadre pour toutes les activités de promotion et de sensibilisation de la Commission d'ici le 31 mars 2004. Le plan comprendra la révision du site Internet de la Commission et des stratégies visant à en accroître l'utilisation.

- En collaboration avec la Direction des politiques et du programme international, consulter les intervenants afin d'appuyer le processus de transformation en cours à la Commission. La Commission fournira de l'information au personnel et aux intervenants externes quant aux nouvelles approches et aux priorités qui seront établies. Elle jouera également un rôle de sensibilisation auprès des professionnels des ressources humaines qui traitent régulièrement avec elle, de manière à assurer la compréhension et le respect des nouveaux processus.

Priorité :
Informer les Canadiens au sujet des programmes et services de la Commission et informer les employeurs au sujet de l'intégration des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi en milieu de travail en accentuant la présence de la Commission sur le Web.

Plans :

- Continuer à fournir de l'information aux Canadiens au sujet des programmes, des services et du champ de compétence de la Commission, notamment par l'entremise de son site Internet.

- Concentrer les efforts de la Commission sur les activités de sensibilisation destinées aux employeurs dont les effectifs sont visés par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ou la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Au moyen de réunions, d'ateliers,

de colloques et de publications, la Commission fournira aux employeurs des secteurs public et privé relevant de la compétence fédérale de l'information sur la façon d'intégrer les principes des droits de la personne et d'équité en matière d'emploi dans leur milieu de travail et dans leurs politiques en matière de services.

L'accent mis sur la sensibilisation auprès des employeurs traduit l'importance croissante que la Commission accorde au rôle joué par les employeurs quand il s'agit de créer des milieux où les droits de la personne sont respectés, tant pour les employés que pour les clients.

- Prendre des mesures en vue d'améliorer les services que la Commission fournit au public en réaménageant son site Internet, en mettant à jour les publications et divers outils à la lumière des nouveaux processus, en élaborant des normes de service internes et en formant les agents d'information publique de manière à ce qu'ils fournissent aux clients des réponses opportunes et reflétant les changements en cours.

- Répondre activement aux demandes de renseignements émanant des médias.

Direction des politiques et du programme international

Priorité :

Mener des recherches et élaborer des énoncés de politiques, des positions de principe et d'autres documents stratégiques ayant trait aux droits de la personne afin d'appuyer les activités de la Commission et d'informer les intervenants sur les principes des droits de la personne.

Plans :

- Poursuivre les travaux sur les énoncés de politiques touchant la mise en application de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* afin de guider la prise de décisions à la Commission, en terminant les consultations avec les organisations des Premières nations et en rendant publique la politique révisée sur l'embauche préférentielle des Autochtones, de même qu'en révisant la position de principe de la Commission sur la déficience et l'obligation

d'adaptation. La Direction continuera également de fournir des conseils et de la formation au personnel de la Commission et aux intervenants de l'extérieur sur les énoncés de politiques en vigueur, comme la Politique sur le dépistage des drogues et de l'alcool.

- Mener des enquêtes stratégiques afin d'aborder certaines questions systémiques relatives aux droits de la personne. En 2003-2004, la Commission terminera et publiera une étude sur la situation des femmes purgeant une peine fédérale et elle poursuivra ses études stratégiques sur d'autres questions systémiques liées aux droits de la personne.

- Exercer un suivi quant aux nouvelles préoccupations relatives aux droits de la personne et étudier les nouvelles dispositions législatives et politiques gouvernementales afin d'assurer leur conformité aux normes relatives aux droits de la personne, et rédiger des mémoires parlementaires, au besoin.

- Entreprendre des analyses régulières de l'environnement pour permettre à la Commission d'adapter ses priorités stratégiques et de réagir rapidement aux faits nouveaux intervenant dans le domaine des droits de la personne.

- Continuer à élaborer des priorités stratégiques en matière de droits de la personne et à les intégrer aux processus de planification stratégique et opérationnelle de la Commission.

Priorité :
Fournir des conseils stratégiques relatifs aux droits de la personne en appui au système de gestion des dossiers.

Plans :

- Veiller à ce qu'on puisse répondre rapidement aux questions soulevées dans des dossiers particuliers au moyen d'analyses stratégiques et de résultats de recherche à l'intention de la présidente et d'autres directions de la Commission. Comme suite aux ordonnances du Tribunal et aux règlements négociés, fournir des conseils stratégiques aux mis en cause pour que leurs politiques en matière de droits de la personne respectent la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

- Mener des recherches et élaborer des améliorations possibles au système de gestion des dossiers en vue d'améliorer son efficacité et son efficience et de s'assurer que la Commission dispose des outils et des marches à suivre voulus pour traiter de façon appropriée les dossiers ayant les plus grandes répercussions sur les droits de la personne.

Priorité :

Veiller à ce que les activités stratégiques de la Commission en matière de droits de la personne soient axées sur le citoyen grâce à des partenariats élargis avec d'autres ministères, le secteur privé et des organismes bénévoles.

Plans :

- En collaboration avec la Direction de la promotion des droits de la personne, élaborer et diffuser des publications, des discours et des guides de formation sur les droits de la personne, comme le guide sur les mesures d'adaptation en milieu de travail, les modèles de politiques et les énoncés de politiques de la Commission.

- Fournir des conseils et des commentaires aux ministères fédéraux et aux autres employeurs et fournisseurs de service sous réglementation fédérale afin de les aider à élaborer des politiques et des pratiques en matière de droits de la personne ou à améliorer celles en vigueur. Cela comprend la participation aux travaux du comité de l'Association canadienne de normalisation chargé de l'établissement de normes nationales d'aménagement pour un accès facile, ainsi que des contacts et une collaboration réguliers avec des organismes qui traitent aussi des plaintes (comme l'Office des transports du Canada).

- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie sur les intervenants qui assurera un dialogue constant entre la Commission et ses intervenants (c.-à-d. les ministères et organismes fédéraux, le secteur privé et les organisations non gouvernementales). Ce dialogue portera notamment sur le partage d'information avec les intervenants au sujet du processus de transformation en cours à la Commission, la promotion du processus de règlement des différends dans le cadre du traitement des plaintes et l'obtention de commentaires sur les processus de la Commission.

- Élargir les activités auprès de certains intervenants (y compris la société civile et les secteurs public et privé sous réglementation fédérale) au sujet du programme de transformation de la Commission. En 2003-2004, la Direction se penchera sur les activités qui seront nécessaires auprès des communautés autochtones, car le Parlement envisage d'élargir le rôle que joue la Commission auprès d'elles.

Priorité :
Soutenir les organismes nationaux des droits de la personne à l'étranger.

Plans :

- Mettre en œuvre et améliorer constamment la stratégie du programme international et élargir les partenariats avec les ministères fédéraux clés pour assurer l'adoption de politiques et de programmes cohérents et l'octroi d'un financement externe suffisant au programme international.

- Au niveau multilatéral, continuer à jouer un rôle important au sein du Comité international de coordination des institutions nationales des droits de l'homme et continuer à prendre part aux travaux de la Commission des droits de l'homme des Nations Unies. En outre, en 2003-2004, la Commission jouera un rôle de premier plan au sein du Réseau des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits de l'homme des Amériques, qui a été constitué en 2002. Au niveau bilatéral, la Commission continuera d'apporter un appui aux commissions des droits de la personne de l'Indonésie, de l'Inde et d'autres pays grâce à une aide financière de l'Agence canadienne de développement international.

DÉFIS ET RISQUES

Dans la planification de ses activités de promotion des droits de la personne, la Commission doit prendre des décisions afin d'optimiser l'incidence des ressources dont elle dispose. Par conséquent, elle devra établir des priorités en ce qui concerne les activités de promotion qu'elle peut mener et centrer ses efforts sur les initiatives et les groupes de clients qui, selon elle, entraîneront les changements les plus efficaces pour les Canadiens.

En 2003-2004, au fur et à mesure que la Commission adopte des changements destinés à rendre le processus de traitement des plaintes plus efficace, plus efficient et davantage en mesure d'aborder les questions systémiques, la charge de travail de la Direction des politiques et du programme international ne pourra que s'alourdir. La Direction explorera des sources de financement de rechange ainsi que des partenariats avec d'autres ministères, organismes ou organisations.

RESSOURCES

La Commission consacre en tout 41 ÉTP et 3 879 000 $ à ce résultat stratégique.

SUIVI

La Commission évaluera de façon formelle comment elle peut répondre le mieux possible aux besoins des employeurs en matière de sensibilisation aux droits de la personne. Elle élaborera aussi un questionnaire destiné à évaluer les exposés qui sont faits par ses employés. Le site Internet servira à des fins éducatives, et grâce aux commentaires des utilisateurs, la Commission pourra déterminer son utilité pour ces derniers.

4.4 Services intégrés

RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Gestion des ressources de la Commission

La Direction des services intégrés offre des services dans les domaines de la planification stratégique et administrative, de la vérification et de l'évaluation, des finances, de l'administration, des technologies de l'information ainsi que de la gestion de l'information (bibliothèque et dossiers) afin d'aider les gestionnaires à remplir le mandat de la Commission et à s'acquitter de leurs responsabilités.

La Direction des ressources humaines offre une gamme de services en matière de ressources humaines, contribue à aplanir les obstacles à l'égalité au sein de la Commission et voit à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans à long terme pour le recrutement, le maintien en poste et le perfectionnement du personnel, afin d'aider la Commission à faire face aux importants défis et enjeux concernant les ressources humaines.

PLANS ET PRIORITÉS

Résultat stratégique	Priorités
Gestion des ressources de la Commission	***Direction des services intégrés***
	Appuyer la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur dans toute la Commission.
	Au cours des deux prochaines années, élaborer, mettre à l'essai et mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement axée sur les résultats.
	Renforcer les fonctions de vérification interne, d'évaluation et de gestion des risques à l'appui des vérifications stratégiques, des évaluations et de la prise de décisions.
	Appuyer l'exécution des programmes de la Commission en fournissant aux gestionnaires des services dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle, des finances, de l'administration, de la sécurité, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).
	Mettre en œuvre le Projet d'innovation des technologies de l'information.
	Direction des ressources humaines
	Fournir aux cadres supérieurs de la Commission des conseils sur les stratégies relatives à la gestion des ressources humaines, à l'appui de l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de la Commission.
	Élaborer et mettre en œuvre un cadre détaillé relatif aux ressources humaines et assurer son intégration à la structure de planification et de reddition de comptes de la Commission.

Direction des services intégrés

Priorité :
Appuyer la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur dans toute la Commission.

Plans :
Mettre sur pied un bureau de projet chargé des fonctions suivantes :

- élaborer et donner des séances de sensibilisation et de formation sur la fonction de contrôleur moderne à l'intention des cadres intermédiaires et supérieurs;
- assumer les préparatifs en vue de l'évaluation de l'état actuel de la fonction de contrôleur moderne à la Commission et coordonner les travaux à ce chapitre;
- élaborer un plan d'action lié à la fonction de contrôleur moderne et visant l'amélioration des pratiques de gestion, de la gestion des ressources et de la prise de décisions;
- exercer un suivi du plan d'action pour assurer une mise en œuvre dans les délais et établir des rapports d'étape et des recommandations à l'intention du Comité de direction, y compris des mesures correctives, si nécessaire.

Priorité :
Au cours des deux prochaines années, élaborer, mettre à l'essai et mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement axée sur les résultats.

Plans :

- Élaborer des cadres de gestion axés sur les résultats pour les deux grands programmes de la Commission : le programme de traitement des plaintes et le programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi.
- Intégrer la collecte de données sur les indicateurs de rendement des programmes axés sur les résultats à la mise au point des nouvelles applications électroniques concernant le flux des travaux, dont l'achèvement est prévu d'ici le 31 mars 2004.

- Élaborer des normes de service internes pour les Services intégrés.

Priorité :
Renforcer les fonctions de vérification interne, d'évaluation et de gestion des risques à l'appui des vérifications stratégiques, des évaluations et de la prise de décisions.

Plans :

- Mettre à jour chaque année le plan de vérification interne, d'évaluation et de gestion des risques, pour fins d'approbation par les cadres supérieurs, de manière que le plan continue d'appuyer les priorités de la Commission et de répondre aux exigences du gouvernement.

- Élaborer des plans d'action en lien avec les résultats des vérifications et des évaluations et les soumettre à l'approbation du Comité de la vérification interne et de l'évaluation.

- Fournir des conseils professionnels aux gestionnaires sur les questions liées aux contrôles internes, aux évaluations et à la gestion des risques.

- Élaborer la politique et le cadre de la Commission en matière de gestion des risques d'ici mars 2004 et offrir des séances de sensibilisation et de formation visant à promouvoir la gestion des risques au sein de la Commission.

Priorité :
Appuyer l'exécution des programmes de la Commission en fournissant aux gestionnaires des services dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle, des finances, de l'administration, de la sécurité, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).

Plans :

- Dans une perspective d'amélioration continue, élaborer un cadre de gestion intégrée comportant des liens clairement définis entre la vision stratégique, la planification opérationnelle, l'évaluation du rendement et la présentation des résultats.

- Offrir conseils et formation au personnel de la Commission en vue d'une saine gestion des ressources financières, humaines et matérielles. Cela comprend entre autres la modernisation de la délégation des pouvoirs de signature au chapitre financier; l'élaboration d'une nouvelle politique interne relative aux marchés; et l'élaboration de nouvelles procédures et d'une nouvelle structure de gouvernance afin de préciser les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes de tous les intervenants du processus de passation des marchés.

- Mettre en œuvre le plan d'action découlant de l'évaluation des menaces et des risques concernant les installations de la Commission dans tout le pays et mettre à jour l'analyse menée à l'égard de l'infrastructure électronique de la Commission afin d'assurer une sécurité adéquate.

- Fournir aux gestionnaires des outils fiables et à jour en matière de technologies de l'information en menant des recherches et en analysant l'information la plus récente, et mettre en œuvre le programme de remplacement de l'inventaire et de l'infrastructure de la Commission.

- Assurer la prestation de services efficaces de bibliothèque et de gestion de l'information au personnel de la Commission, y compris la prestation de conseils sur le traitement approprié des fichiers informatiques.

Priorité :
Mettre en œuvre le Projet d'innovation des technologies de l'information.

Plans :

- La Commission travaille actuellement à moderniser son Système de gestion des plaintes (SGP) et son Système automatisé de suivi – Équité en emploi (SASÉE). Le Projet d'innovation des technologies de l'information vise à mettre en œuvre un système d'information sur le flux des travaux qui sera convivial et accessible et qui améliorera la productivité, l'efficience et la qualité des services. Ce projet permettra également d'améliorer les fonctions de suivi et d'établissement de rapports et jettera les bases pour les prochaines étapes de l'initiative Gouvernement en direct.

- La Commission se soumettra à une évaluation rigoureuse des besoins, qui sera la pierre angulaire de la demande de propositions concernant le nouveau système. Elle s'attend à ce que le nouveau système soit entièrement opérationnel d'ici mars 2004.

Direction des ressources humaines

Priorité :

Fournir aux cadres supérieurs de la Commission des conseils sur les stratégies relatives à la gestion des ressources humaines à l'appui de l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de la Commission.

Plans :

- Promouvoir les initiatives de modernisation des ressources humaines et s'assurer qu'elles sont largement communiquées à l'échelle de la Commission.

- Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de procédures internes efficaces en matière de ressources humaines (mesures d'adaptation, harcèlement, santé et sécurité au travail, programme d'aide aux employés, classification et dotation, rémunération et relations de travail) et en faire la promotion par des ateliers et la diffusion d'information.

- Appuyer la mise en œuvre d'initiatives de changement au moyen de stratégies à court terme de renouvellement du personnel, qui permettront de faire face aux défis considérables que représentent le maintien en poste des employés compétents et le perfectionnement du personnel.

- Veiller à assurer un suivi adéquat quant aux résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.

- Promouvoir un solide processus de consultation interne pour s'assurer de recueillir les commentaires des employés sur toutes les questions qui les concernent.

Priorité :
Élaborer et mettre en œuvre un cadre détaillé en matière de ressources humaines et assurer son intégration à la structure de planification et de reddition de comptes de la Commission.

Plans :

- Élaborer un cadre triennal intégrant les plans en matière de ressources humaines, d'équité en matière d'emploi et de perfectionnement professionnel.
- Continuer à améliorer le Système d'information sur les ressources humaines (SIRH) de sorte que celui-ci produise des renseignements opportuns et exacts pour la prise de décisions.
- Mettre au point des outils destinés à aider les employés à définir leur cheminement de carrière.
- Entreprendre des recherches pour cerner, promouvoir et mettre en œuvre des pratiques exemplaires en matière de ressources humaines à la Commission.

DÉFIS ET RISQUES

Dans un organisme de petite taille, les défis qui se posent relativement à la gamme de services en ressources humaines sont : une lutte farouche pour recruter et garder des employés compétents et spécialisés; la capacité de satisfaire en même temps aux exigences opérationnelles et aux demandes de rapports externes avec des ressources limitées dans chacun des secteurs de service spécialisés; et l'élaboration d'outils de travail et de formation abordables pour pouvoir fonctionner efficacement et innover.

RESSOURCES

La Commission consacre en tout 39 ÉTP et 3 826 000 $ aux services intégrés applicables à ses ressources.

SUIVI

Des normes de service et des rapports internes ont été élaborés pour les fonctions de passation des marchés, de technologies de l'information et de services financiers afin d'assurer la prise de mesures en temps opportun. Un système de suivi sera également mis au point par l'intermédiaire du processus de planification opérationnelle afin de cerner les écarts prévus par rapport aux écarts actuels et de veiller à ce que les gestionnaires apportent les correctifs qui s'imposent.

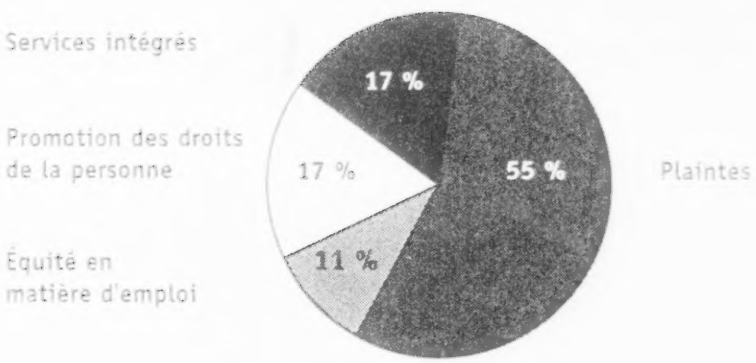
Organisation

5.1 Services et résultats stratégiques

Services et résultats stratégiques

		Plaintes	Équité en matière d'emploi	Promotion des droits de la personne	Services intégrés	Total
		Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	
2003–2004	000 $	12 505	2 376	3 879	3 826	22 586
	ETP	106	22	41	39	208

Ressources ($) selon les résultats stratégiques

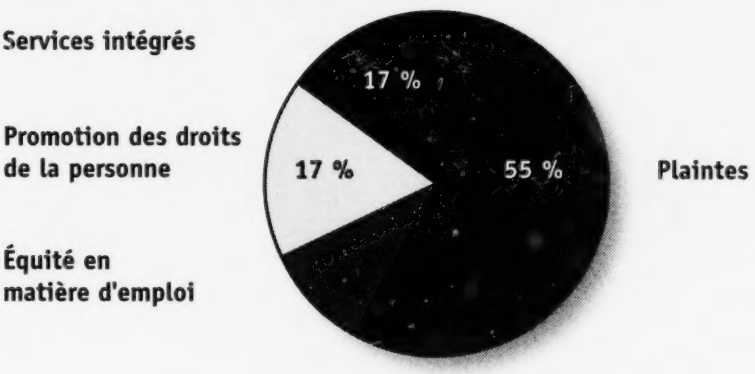


Organisation

5.1 Services et résultats stratégiques

		Services et résultats stratégiques				
		Plaintes	**Équité en matière d'emploi**	**Promotion des droits de la personne**	**Services intégrés**	Total
		Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	
2003–2004	000 $	12 505	2 376	3 879	3 826	22 586
	ÉTP	106	22	41	39	208

Ressources ($) selon les résultats stratégiques

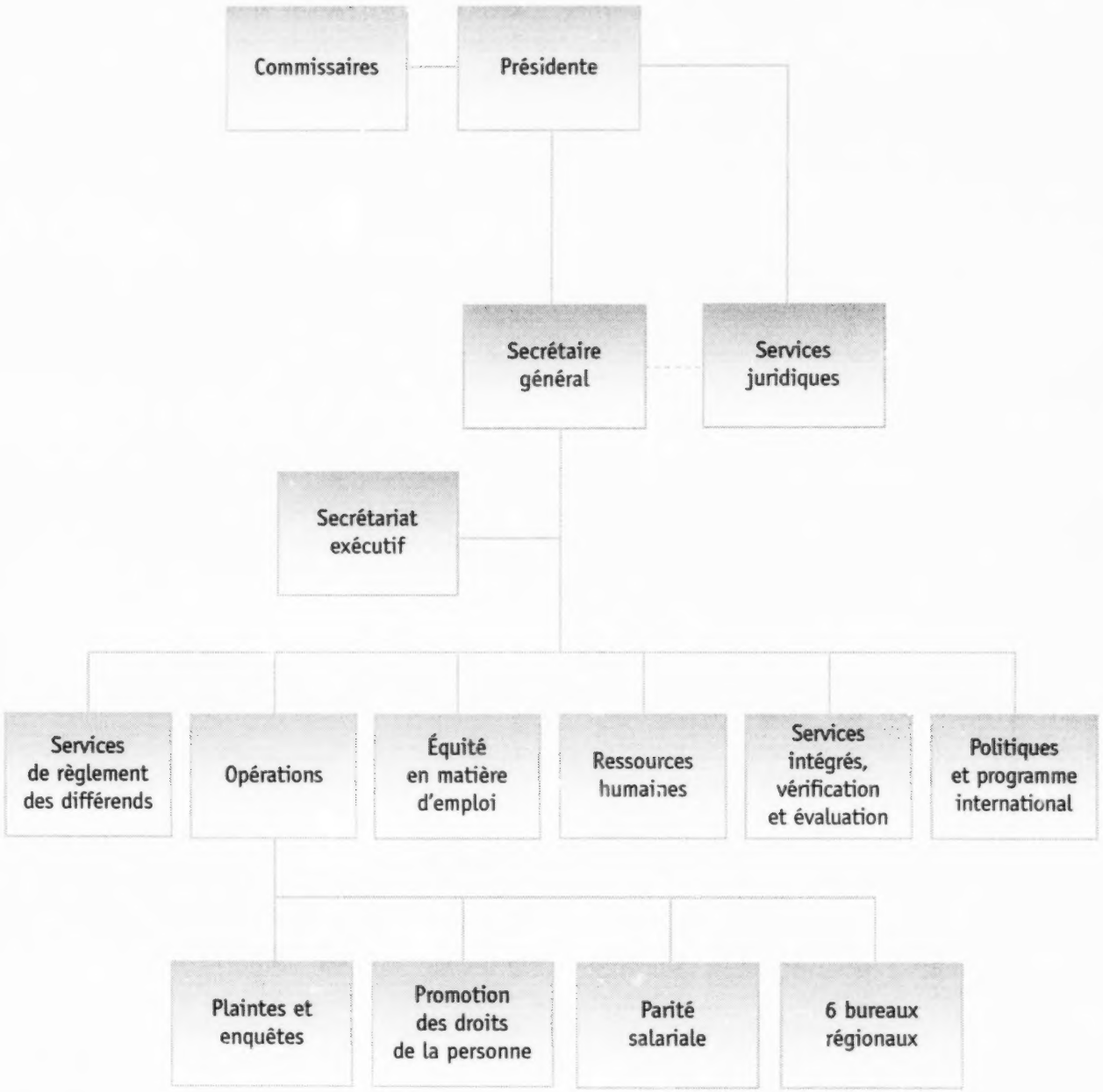


5.2 Responsabilités

La présidente est chargée du fonctionnement de la Commission canadienne des droits de la personne, avec le soutien du secrétaire général de la Commission (22 586 000 $; 208 ÉTP).

La Commission comprend une présidente et au plus six commissaires à temps partiel. La présidente est nommée pour une durée maximale de sept ans, et les commissaires, pour une durée maximale de trois ans.

Commission canadienne des droits de la personne



5.3 Dépenses prévues de la Commission

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2002-2003*	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	17 894,0	22 586,0	19 862,0	19 862,0
Non budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	-	-	-	-
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	-
Total du Budget principal des dépenses	17 894,0	22 586,0	19 862,0	19 862,0
Rajustements**	6 042,6	-	-	-
Dépenses nettes prévues	23 936,6	22 586,0	19 862,0	19 862,0
Moins : Recettes non disponibles	-	-	-	-
Plus : Coût des services reçus sans frais	2 445,0	2 639,1	2 601,2	2 627,6
Coût net du programme	26 381,6	25 225,1	22 463,2	22 489,6
Équivalents temps plein	213	208	194	194

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant.

** Les rajustements tiennent compte des approbations obtenues depuis la publication du Budget principal des dépenses et comprennent les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

La diminution d'environ 1 350 600 $ entre les prévisions des dépenses pour 2002-2003 et les dépenses prévues pour 2003-2004 est principalement attribuable :

- au financement temporaire approuvé jusqu'en 2002-2003 pour le programme d'équité en matière d'emploi; et
- au financement réduit pour la participation de la Commission aux audiences relatives à trois plaintes de disparité salariale entendues par le Tribunal canadien des droits de la personne. L'une des plaintes a été réglée en 2002.

De plus, la Commission demandera sous peu des fonds supplémentaires pour la poursuite du programme d'équité en matière d'emploi au cours des exercices 2003-2004 et ultérieurs.

La diminution d'environ 2 724 000 $ entre les prévisions des dépenses pour 2003-2004 et les dépenses prévues pour 2004-2005 est principalement attribuable :

- au financement temporaire approuvé jusqu'en 2003-2004 pour la participation de la Commission aux audiences relatives à deux plaintes de disparité salariale; et
- au financement temporaire reçu pour l'élaboration de l'infrastructure électronique qui prendra fin en 2003-2004.

Si les plaintes de disparité salariale restantes ne sont pas réglées d'ici la fin de 2003-2004, la Commission demandera des fonds supplémentaires pour poursuivre sa participation aux audiences du Tribunal.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Annexe

6.1 Coût net du programme en 2003–2004

(en milliers de dollars)	Total
Dépenses nettes prévues	**22 586,0**
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	**1 737,1**
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)	**896,0**
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	**6,0**
	2 639,1
Coût net du programme pour 2003–2004	**25 225,1**

Annexe

6.1 Coût net du programme en 2003–2004

(en milliers de dollars)	Total
Dépenses nettes prévues	**22 586,0**
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 737,1
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)	896,0
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	6,0
	2 639,1
Coût net du programme pour 2003–2004	**25 225,1**